

Gestión de la publicidad institucional en los ayuntamientos

El caso de los ayuntamientos de la Costa del Sol

Daniel Ríos Martín – Proyecto Fin de Máster

Máster en Comunicación Estratégica e Innovación en Comunicación

Promoción 2015 -2016

Tutor: Marcial García López

Universidad de Málaga

Junio de 2016

1. Resumen

La publicidad institucional de los ayuntamientos tendría que fomentar la participación ciudadana y servir para transformar la sociedad. Los gabinetes de comunicación municipales deberían tener las herramientas necesarias para gestionar la publicidad institucional de forma profesional, con vocación de servicio público.

2. Objetivos

El objetivo principal de esta investigación es crear un manual para ayudar a las personas que trabajan en los gabinetes de comunicación de los ayuntamientos a gestionar la publicidad institucional como servicio público y como una herramienta de cambio social y de participación ciudadana. Todo ello, basado en la ejecución profesional de cada uno de los pasos de la estrategia publicitaria. Los objetivos secundarios son por un lado analizar los gabinetes de comunicación de la costa del sol y por otro determinar cómo debe ser la publicidad institucional del ayuntamiento para satisfacer las demandas de la ciudadanía.

3. Justificación

La ciudadanía cada vez más empoderada exige de las instituciones un mayor acercamiento a los ciudadanos, más transparencia y participación. El ayuntamiento es la institución más próxima a los ciudadanos y, por tanto, debería establecer políticas comunicativas que favorezcan la implicación de los ciudadanos con la participación ciudadana y el cambio social. La publicidad institucional tiene que ayudar a favorecer los cambios sociales y a empoderar a la ciudadanía como respuesta a los cambios que la sociedad actual exige de las instituciones. Esta investigación pretende ayudar a que los ayuntamientos realicen una publicidad institucional que más allá de su utilidad instrumental, establezca como estrategia subyacente en todas las acciones publicitarias, el fomento de la cohesión de la sociedad.

4. Palabras Clave

Publicidad, institucional, gabinetes, comunicación, municipales, ayuntamientos.

6. Sumario

1. Resumen.....	2
2. Objetivos	3
3. Justificación	3
4. Palabras Clave.....	4
6. Sumario	5
7. Introducción	7
I. Justificación del tema y objetivos.....	7
II. Fuentes	10
III. Metodología	11
IV. Bibliografía	13
8. Marco Teórico.....	15
I. La Publicidad institucional en los ayuntamientos: Definición, delimitaciones, objetivos y estado actual.....	15
Tipos de campañas publicitarias en los ayuntamientos.....	20
El derecho en la publicidad institucional del ayuntamiento.....	23
II. Publicidad para el cambio social y la participación desde los ayuntamientos	24
III. Publicidad solidaria y para el fomento de la paz desde el ayuntamiento	31
IV. Deficiencias en la comunicación institucional de los ayuntamientos.	34
V. Grandes errores en la publicidad institucional del ayuntamiento: politización, autobombo y protagonismo.....	36
VI. El gabinete de comunicación municipal	39

VII. Planificación publicitaria desde el ayuntamiento	43
VII. Relación entre la agencia de publicidad y el ayuntamiento.....	47
IX. Análisis e investigación de los públicos locales	50
9. Resultados de la investigación	68
Públicos locales del ayuntamiento	79
Herramientas de difusión de las campañas publicitarias locales.....	81
La radio.	81
La televisión.....	83
Prensa.....	85
Los folletos.....	85
Marketing directo.....	86
La publicidad exterior.	87
La cartelería.	87
La megafonía.	89
Publicidad de guerrilla.	90
Medios online.....	91
Propuesta para difundir la publicidad para la participación ciudadana y la transparencia.....	93
Ejemplo de propuesta de gestión de la publicidad cultural y de eventos festivos.....	97
Discusión de los resultados de la investigación	99
10. Conclusiones	101
11. Anexo.....	106
12. Bibliografía	117

7. Introducción

I. Justificación del tema y objetivos

La sociedad española cada día ve a las instituciones como algo lejano que no está en el día a día de la sociedad, ni entiende los cambios que los ciudadanos reclaman.

Movimientos sociales como el 15M son una muestra de cómo cristaliza ese desencanto que parece volar sobre la sociedad. (Rodríguez Victoriano & Requena Mora, 2016, pág. 711)“La democracia se percibe como poco consolidada, subordinada a un poder económico que impone sus decisiones globalmente desde fuera. Una democracia limitada y que limita, que no contempla la pluralidad ni permite alternativas y que además está gravemente contaminada por la corrupción. En definitiva, una democracia y una clase política cada vez más desconectada de la ciudadanía”.

Vivimos en una sociedad conectada las veinticuatro horas del día, una sociedad que está acostumbrada a obtener las cosas al momento de desearlas. Una sociedad acostumbrada en parte por la publicidad de las grandes empresas que ofrecen una solución rápida a los problemas a cambio de dinero. (Hellín & Pérez, 2016)“Una economía que se apoya en un público comprador en constante expansión y que ofrece unas facilidades de crédito casi universales, necesita constantemente nuevos métodos para dirigir a las personas hacia el camino del consumo, presentando siempre nuevos productos y animándolos a comprarlos.”

Todo ello crea una sociedad que vive y consume rápido y que al igual que se le exigen respuestas rápidas a las organizaciones privadas, también le exigen soluciones rápidas a las instituciones públicas. Por otro lado las instituciones públicas van a otro ritmo, al ritmo que marca la burocracia y los trámites administrativos.

Las instituciones públicas y especialmente los ayuntamientos por su cercanía con la ciudadanía tienen que establecer los mecanismos adecuados para ofrecer soluciones a sus vecinos, si bien a veces se torna imposible, es necesario que los vecinos obtengan una respuesta rápida del ayuntamiento para sentir que se está trabajando en los temas que preocupan a la ciudadanía.

La publicidad institucional del ayuntamiento en sus diversas formas, conecta la institución con sus vecinos, desde el cartel anunciador de las fiestas patronales hasta una campaña para el reciclaje de papel. Si bien, en la mayoría de los casos la publicidad institucional de los ayuntamientos se usa como un mero instrumento, sin plantearse su papel transformador de la sociedad para buscar la equidad y la justicia social. Como indica Marcial García (2007, pág. 293) “Estas campañas institucionales están concebidas y construidas sobre los conceptos y las rutinas profesionales tradicionales, desarrolladas en la práctica de la publicidad comercial” y además señala que (2007, pág. 293) “Estas campañas de la administración sitúan al sujeto en un contexto donde su relación con la administración se establece desde la racionalidad instrumental.”

La publicidad institucional del ayuntamiento tiene que plantearse como un proceso transformador y a su vez, debe conectar con los públicos de la institución. Las instituciones

públicas y en este caso los ayuntamientos son también agentes de cambio social, además de las ONG's. En esta investigación se pretende crear un manual de gestión publicitaria que permita a los ayuntamientos ayudar a la construcción del discurso solidario.

Esta investigación plantea crear un manual para la gestionar la publicidad en el ayuntamiento desde un enfoque transformador de la sociedad. En primer lugar, se plantea configurar un buen gabinete de comunicación en base a criterios profesionales capaz de entender la publicidad institucional como servicio público, desde su concepción creativa, el análisis de los públicos locales, la estrategia de difusión publicitaria y el análisis de los resultados. Y en segundo lugar, establecer un marco teórico para que la publicidad institucional del ayuntamiento no vulnere la ley, sea una publicidad que fomente la cohesión ciudadana, empodere a la ciudadanía, fomente la participación ciudadana en los procesos transformadores de la ciudad, busque la igualdad de género y que más allá de ser una publicidad meramente instrumental, busque el diálogo entre la institución y la sociedad.

Con esta investigación se pretende realizar un manual para la correcta gestión de la publicidad institucional en los ayuntamientos desde una perspectiva de la comunicación para el cambio social y la participación ciudadana. Se realiza una reflexión teórica sobre el fenómeno de la comunicación participativa y para el cambio social y se adapta a las necesidades y retos de los ayuntamientos.

El estudio del caso está centrado en el análisis de los gabinetes de comunicación de los ayuntamientos de la Costa del Sol y de sus páginas web municipales. Actualmente estos ayuntamientos se encuentran en un momento clave, el aumento de la población y el cambio

político en alguno de ellos, ha hecho que muchos estén apostando por la participación ciudadana y la apertura del ayuntamiento a la ciudadanía. Por ello, los gabinetes de comunicación de los ayuntamientos, especialmente los de la Costa del Sol, deben tener las herramientas necesarias para poder abordar esta nueva etapa.

Durante más de seis años he trabajado para distintos ayuntamientos e instituciones públicas como publicista, en estos años me he encontrado que en la mayoría de los casos la publicidad institucional se realiza sin criterios profesionales, se contrata medios a dedo para que se hable bien de la institución y no se evalúa la eficacia publicitaria, ni mucho menos, la eficacia educativa de la publicidad institucional.

II. Fuentes

La investigación que se realiza tiene como objetivo crear un manual para que los gabinetes de comunicación de los ayuntamientos realicen una publicidad institucional de calidad, utilizando los métodos profesionales y que a su vez sirva para promover los valores de la democracia, la transformación social y la participación ciudadana. Otro objetivo es construir un nuevo marco teórico para una publicidad institucional municipal que fomente la participación ciudadana y el cambio social.

En los primeros capítulos se aborda la parte más estratégica, donde se plantea que el ayuntamiento como institución pública más próxima a los ciudadanos, tiene que, a través de una publicidad institucional de calidad, promover los valores democráticos. También se

analiza el estado actual de la publicidad institucional a nivel local, y se plantean cuáles deberían de ser los objetivos de la publicidad institucional y hacia dónde tiene que virar la publicidad institucional para entender los cambios sociales.

También se plantea un cambio en el modelo de entender la publicidad institucional hacia modelos publicitarios que permitan que la sociedad participe en los procesos de creación de los mensajes de la institución. Además, se plantea que los ayuntamientos a través de la publicidad institucional recuperen su protagonismo como agentes de transformación social, papel que han dejado relegado en las ONG's. Es necesario recuperar a través de la publicidad institucional los espacios en el discurso social que han sido copados actualmente por empresas privadas que no plantean un cambio en el modelo social.

En los primeros capítulos se aborda el concepto de publicidad institucional de una forma más estratégica, pasando posteriormente hacia la parte más práctica y técnica. Se aborda desde la relación del ayuntamiento con la agencia de publicidad, como preparar el *briefing* y se dibuja una propuesta de planificación publicitaria desde la concepción de la idea, hasta la descripción detallada del conjunto de herramientas publicitarias más adecuadas para cada una de las campañas.

III. Metodología

La metodología de investigación consiste por un lado, en una compilación bibliográfica que permita identificar las aproximaciones teóricas en materia de comunicación institucional para el cambio social y la participación, para crear un nuevo marco teórico y

además sirva para crear un manual práctico que permita a los pequeños ayuntamientos gestionar los procesos para crear una publicidad institucional de calidad.

Por otro lado, para contrastar el marco teórico de esta investigación, se plantea el estudio del caso de los gabinetes de comunicación municipales de la Costa del Sol. El estudio del caso analiza los gabinetes de comunicación de los ayuntamientos de la Costa del Sol ya que muchos de ellos, entre ellos el de Marbella, están implementando nuevas fórmulas de participación ciudadana en la comunicación institucional. Se utilizan dos técnicas: una cuantitativa, consistente en el estudio exploratorio de las páginas web municipales y una cualitativa, la encuesta a los jefes de los gabinetes de comunicación de los ayuntamientos de la muestra. El estudio exploratorio de las páginas web municipales se realiza para comprobar si los ayuntamientos están implementando fórmulas y herramientas para la participación ciudadana y para la transparencia online.

Para analizar la gestión de la publicidad institucional de los ayuntamientos de la Costa del Sol se emplea una encuesta con doce preguntas en base a las propuestas del marco teórico. Se ha optado por realizar las encuestas de forma telefónica a los responsables de comunicación de los ayuntamientos que conforman la muestra, para evitar desplazamientos. La muestra la componen los municipios del litoral de la Costa del Sol, además de Alhaurín de la Torre, por ser el municipio más grande próximo a la capital, además de Ronda y Antequera por ser los municipios con mayor población del interior de la provincia de Málaga (wikipedia, 2016).

La encuesta es una técnica de investigación en la que se recopilan datos a partir de una serie de preguntas que se le realiza a una muestra, en este caso la muestra está conformada por los jefes de los gabinetes de prensa de los ayuntamientos de la muestra. Se ha optado por la encuesta con preguntas cerradas porque facilita la comparación entre los municipios de la muestra de una forma rápida y transparente. Además las preguntas cerradas dan una respuesta precisa para determinar mediante el estudio del caso si se está implementando las aportaciones del marco teórico en la comunicación de los ayuntamientos.

Esta investigación sienta las bases de lo que será la futura tesis doctoral, donde se incluirán entrevistas en profundidad a los responsables de los gabinetes de comunicación de los ayuntamientos de España dónde se están implementando estrategias participativas en comunicación. Además, se acompañará de un análisis de las campañas institucionales de los ayuntamientos y se abordarán varios casos de ayuntamientos de Latinoamérica.

IV. Bibliografía

Esta investigación se fundamenta en un marco teórico basado en investigaciones de diversos autores. En primer lugar se establecen las bases fundamentales de la publicidad institucional en base a los estudios de Enrique Ortega (Ortega , 1999). Posteriormente se analiza el estado actual de la publicidad institucional mediante las aportaciones que realiza Marcial García (García López, 2009).

Se plantea la creación de una publicidad que busque recuperar los espacios perdidos dentro del discurso social en base a los planteamientos propuestos por Eloísa Nos (Nos

Aldás, 2007) y también la publicidad institucional del ayuntamiento como vehículo para el fomento de la cultura de paz en base a las aportaciones de Alfonso Cortés (Cortés González, 2007).

Para la correcta configuración del gabinete de comunicación se recurre a los estudios sobre gabinetes de comunicación de Ana Almansa (Almansa Martínez, 2011) y a las aportaciones que realiza Álvarez y Caballero (Álvarez & Caballero, 1997) sobre las funciones del DIRCOM.

También se recoge las propuestas que realiza Mariola García-Uceda (García-Uceda, 2008), en materia de planificación publicitaria adaptándolas al contexto municipal. Para entender la comunicación municipal es básico recurrir a Conchi Campillo (Campillo Alhama C. , 2011).

Por último, basándonos en los distintos soportes publicitarios propuestos por Mariola García-Uceda (García-Uceda, 2008), se describen de manera pormenorizada las características de cada uno de ellos, a la hora de planificar una campaña publicitaria desde el ayuntamiento siempre desde un punto de vista práctico.

Cabe destacar que a pesar de los estudios sobre comunicación institucional municipal que realiza Conchi Campillo (Campillo Alhama C. , 2011), no existe a día de hoy, un manual eminentemente práctico que facilite a los profesionales de los gabinetes de comunicación municipales ejecutar las campañas publicitarias de forma profesional.

8. Marco Teórico

I. La Publicidad institucional en los ayuntamientos: Definición, delimitaciones, objetivos y estado actual

La publicidad institucional la entendemos como una forma de comunicación que emana de una institución pública y que se dirige hacia la ciudadanía. La Ley General de Publicidad (LGP) califica la publicidad como “toda forma de comunicación realizada por una persona física o jurídica, pública o privada, en el ejercicio de una actividad comercial, industrial, artesanal o profesional con el fin de promover de una forma directa o indirecta la contratación de bienes muebles o inmuebles, servicios, derechos y obligaciones”. Si nos ceñimos a la definición que marca la Ley General de Publicidad, la publicidad institucional quedaría fuera de esa definición, ya que en el objetivo de la publicidad institucional no es comercial, sino que la propia publicidad institucional es en sí un servicio público destinado al cambio de conductas, informar de determinados procedimientos públicos, etc.

La Ley 29/2005, de 29 de diciembre de Publicidad y Comunicación Institucional aclara la concepción del término publicidad institucional definiendo que es publicidad institucional y que no. Según la Ley 29/2005 se define la publicidad institucional como “toda actividad orientada y ordenada a la difusión de un mensaje u objetivo común, dirigida a una pluralidad de destinatarios, que utilice un soporte publicitario pagado o cedido y sea promovida o contratada por la Administración General del Estado y por las demás entidades integrantes del sector público estatal”.

El Instituto Andaluz de la Mujer ha elaborado un cuadro comparativo para delimitar conceptualmente los términos (Instituto Andaluz de la Mujer , 2009, pág. 13):

“Es publicidad institucional: La publicidad que las administraciones públicas contrata, difunden, crean o patrocinan con consignación presupuestaria de alguna de las distintas administraciones (Estatad, Autonómica y Local) para dar a conocer sus servicios, actividades, derechos u obligaciones como forma de garantizar la plena ciudadanía.

No es publicidad institucional: La publicidad realizada en el ejercicio de una actividad comercial, industrial, profesional o artesanal.

La publicidad estrictamente normativa o relativa a actos administrativos cuya publicidad es legalmente exigible.

La publicidad reguladora específicamente por la legislación electoral”.

El Estado y las administraciones públicas en este caso los ayuntamientos tal y como indica Alfonso Cortés (Cortés González, 2007) deben cuidar a los ciudadanos, educarlos, socializarlos y ordenar sus actitudes por lo que es cuando la publicidad institucional adquiere tanto valor para la sociedad.

Para delimitar los fines generales de la publicidad institucional Enrique Ortega (Ortega , 1999) realiza la siguiente clasificación:

- a) Informar para que los ciudadanos estén en mejores condiciones de utilizar los servicios de la Administración y poder cumplir mejor sus obligaciones.
- b) Favorecer el conocimiento de las Leyes de forma rápida y a amplios estratos sociales.
- c) Modificar comportamientos y actitudes sobre determinados aspectos sociales.
- d) Crear, mantener o mejorar la imagen y destacar la existencia o notoriedad de una institución: lo cual es difícilmente aceptado por algunos sectores críticos.
- e) Favorecer la actividad de algunos sectores económicos, como la agricultura o el turismo.
- f) Conseguir, simplemente, dinero a través de loterías, quinielas y otras formas de juegos de azar o mediante emisiones de deuda pública.
- g) Promocionar servicios que deben ser pagados por los usuarios.

Aunque Enrique Ortega (Ortega , 1999) realiza una delimitación de los fines de la publicidad institucional muy amplia y fundamentalmente orientada a la descripción de los fines de la publicidad institucional a nivel del Estado, es aplicable también a los ayuntamientos en alguno de sus aspectos. A pesar de ello, Enrique Ortega (Ortega , 1999) no detalla cuales deberían ser los fines de la publicidad institucional actual como: Lograr una cultura de paz, fomento de la democracia, fomento de la participación ciudadana y fomento de la transparencia.

Según Marcial García (García López, 2009, pág. 292) "La publicidad institucional se ha convertido en un escenario a partir del cual se definen los rasgos de la responsabilidad cívica y el compromiso eco-social de los individuos y los grupos. La publicidad institucional expresa formas de ser ciudadano".

Las campañas publicitarias institucionales de los ayuntamientos son en su mayoría muy instrumentales orientadas prácticamente a conseguir un fin momentáneo como bien pudiera ser: lograr la asistencia a un evento, informar sobre la recaudación de impuestos o el aumento de los empadronados. "Estas campañas de la administración sitúan al sujeto en un contexto donde su relación con la administración se establece desde la racionalidad instrumental" (García López, 2009, pág. 293).

Son numerosas las campañas que desde los ayuntamientos se realizan, pero el personal encargado de ello, en su mayoría, no dispone de los recursos técnicos suficientes ni de la formación adecuada para gestionar la publicidad institucional. También la publicidad institucional de los ayuntamientos se reduce a campañas para atraer personas al centro de la ciudad en navidad, campañas para aumentar el reciclaje, etc. Campañas que se limitan solo a realizar un cartel o una cuña de radio sin establecer mecanismos para que la ciudadanía adopte conductas o cambie de hábitos.



Figura 1. Cartel para la campaña comercial de navidad de Marbella. Ayuntamiento de Marbella.

Como indica Moreu (2005, p.78) citado en (Campillo Alhama C. , 2011) “Las administraciones públicas utilizan la publicidad institucional sin un conocimiento claro de las técnicas publicitarias, sin personal especializado, sin una organización definida y en medio de un gran vacío normativo”

Además Marcial García (García López, 2009) añade que en la actual publicidad institucional no aparecen espacios donde se manifieste con claridad el propio discurso de las personas y de los grupos sociales. Se olvida al ciudadano en las campañas publicitarias y además se está reduciendo el problema de la ecología y la solidaridad a un problema de hábitos personales.

El futuro de la publicidad institucional según (García López, 2009) debe ir encaminado a: 1. Asegurar la participación política de los ciudadanos, 2. Garantizar la

efectividad de sus derechos como miembros de la sociedad. Además de ser un espacio para la comunicación entre los ciudadanos y favoreciendo la participación ciudadana. Por lo que Marcial García y Ana Jorge (García López, 2009) abogan por una publicidad institucional que ayude a: Asegurar un mínimo de comprensión de los nuevos retos y conflictos a los que nos enfrentamos que amortigüe sus efectos, a asegurar un mínimo de comprensión mutua para afrontarlos como un proyecto compartido y a dotarnos de herramientas instrumentales capaces de activar la participación.

Tipos de campañas publicitarias en los ayuntamientos.

Moreu (2005, pág.198 y ss.) citado en (Campillo Alhama C. , 2011) señala seis categorías amplias para clasificar la inmensa mayoría de las campañas publicitarias de los ayuntamientos.

- 1) De contenido informativo:
 - Información a los ciudadanos de sus derechos y obligaciones legales.
(Pago del IBI, etc.)
 - Composición y funcionamiento de las instituciones municipales
(Oficina del consumidor, oficina de atención al contribuyente, etc.)
 - Servicios que prestan los ayuntamientos y actividades relacionadas
(bibliotecas, cementerios, parques y jardines, etc.)
 - Actos y procedimientos administrativos (padrón, carnet del bus universitario, etc.)

- Actividades y proyectos ejecutados en el ámbito de sus atribuciones y competencias (Plan estratégico, viviendas protegidas, etc.)

2) De promoción social:

- Promoción de valores y conductas que consoliden la democracia, la libertad, la convivencia y la solidaridad
- Implicación y sensibilización de la ciudadanía en el objetivo de lograr una sociedad cohesionada y avanzada en cuanto a conciencia cívica y progreso económico y social, fomentando conductas o hábitos para la convivencia, el bienestar social o el compromiso con determinadas causas.
- Prevenir y proteger la integridad física y material de los ciudadanos y favorecer la existencia de hábitos saludables individual y colectivamente.

3) Como medida de fomento:

- Consumo de productos y uso de servicios considerados de interés general.
- Sectores económicos propios del ámbito territorial del ayuntamiento.

4) De promoción turística:

- Imagen del territorio con fines exclusivamente turísticos.
- Valores o señas de identidad territorial o poblacional.

5) De autopromoción o de imagen:

- Proyectos, logros y resultados.
- Iniciativas singulares desarrolladas en el municipio.

- 6) De carácter comercial o lucrativo:
 - De productos (venta de viviendas protegidas construidas por el ayuntamiento)
 - De servicios (Contratación de espacios públicos en propiedad del ayuntamiento)

A esta extensa lista de tipos de campañas publicitarias elaboradas por los ayuntamientos y en base a esta investigación cabría añadir dos tipos más: La publicidad para el fomento de la participación ciudadana y la publicidad para aumento de la transparencia.

La publicidad para el fomento de la participación ciudadana, encaminada a crear espacios en los que la ciudadanía dialogue sobre los problemas de la ciudad, una publicidad que además favorezca el asociacionismo entre los ciudadanos y que de difusión a las herramientas de participación ciudadana propuestas por la Federación Española de Municipios y Provincias (FEMP) como son: (FEMP, 2016) Sistema de quejas y sugerencias, portal web de participación ciudadana, presupuestos participativos, fomento de las asociaciones, formación en materia de participación ciudadana, participación en la normativa local.

La publicidad para el aumento de la transparencia: En ella se integrarían acciones como la publicación de las nóminas de los cargos públicos del ayuntamiento, la difusión de los gastos e ingresos municipales así como de los contratos públicos.

El derecho en la publicidad institucional del ayuntamiento.

La publicidad institucional por su carácter público está sometida a una serie de leyes, a continuación se enumeran algunas de las normativas que los profesionales del gabinete de comunicación municipal tienen que conocer y cumplir a la hora de realizar la publicidad del ayuntamiento.

En primer lugar toda comunicación publicitaria está sometida a la Ley General de Publicidad de 1988, pero en el caso de la publicidad institucional se somete a la Ley 29/2005, de 29 de diciembre de Publicidad y comunicación institucional. Conchi Campillo (Campillo Alhama C. , 2011) comenta que hasta el año 2005 no existía en España una normativa de carácter estatal sobre Comunicación y Publicidad Institucional Según Conchi Campillo (Campillo Alhama C. , 2011) el gobierno intentó con esta Ley regular el vacío legal en materia de publicidad institucional.

A pesar de la existencia de la Ley estatal, también existen leyes autonómicas que regulan la publicidad institucional, en el caso de Andalucía la Ley 6/2005 de actividad publicitaria de las administraciones públicas de Andalucía.

(Alonso Espinosa & Pardo López, 2012, pág. 61) “La publicidad institucional debe estar al estricto servicio de las necesidades e intereses de los ciudadanos, facilitar el ejercicio de sus derechos y promover el cumplimiento de sus deberes, tal como reza la Exposición de Motivos de la Ley 29/ 2005, y se ajustará en todo caso a las exigencias derivadas de los

principios de interés general, lealtad institucional, veracidad, transparencia, eficacia, responsabilidad, eficiencia y austeridad en el gasto.”

Conchi Campillo (Campillo Alhama C. , 2011) matiza que la profesionalización de todo el proceso de gestión publicitario en este caso de la publicidad de los ayuntamientos, pasa por garantizar el rigor y la eficacia en la planificación, ejecución y evaluación de todas las campañas porque así lo exige la Ley estatal.

II. Publicidad para el cambio social y la participación desde los ayuntamientos

La sociedad actual está cambiando y exige a las instituciones que se les otorgue un papel más activo en la toma de decisiones políticas. A nivel de los gobiernos municipales, la ciudadanía tiene que insertarse más en la toma de decisiones, para ello la administración local tiene que integrar dentro de su proyecto de gobierno a la ciudadanía.

Si bien la integración de los ciudadanos dentro de la toma de decisiones conlleva una pérdida de la parcela de poder de los políticos, si supone un aumento de la calidad democrática. En palabras de Francisco Fernández Buey (Fernández Buey, 2004, pág. 332) “La noción de democracia deliberativa subraya la idea de que, más allá y más acá del momento electoral, los ciudadanos y sus representantes pueden deliberar sobre problemas y temas públicos bajo condiciones que producirán una reflexión racional y argumentativa, instituyendo de este modo un proceso público de decisión colectiva.”

La publicidad institucional del ayuntamiento tiene que integrar los cambios que la sociedad reclama y convertirse en diálogo permanente y que en colaboración con la ciudadanía, permita fortalecer la democracia y además generar una comunicación bidireccional que facilite el entendimiento mutuo. Como consecuencia de todo ello, los mensajes que desde los ayuntamientos se lancen hacia la ciudadanía serán mensajes consensuados y contruidos entre toda la sociedad.

Hasta el momento según señala Marcial García (García López, Publicidad institucional: El estado anunciante, 2001) al ciudadano se le trata como consumidor legitimando una demanda individualista. Se entiende por tanto que se trata al ciudadano como ente pasivo e individual sin capacidad de construir un escenario público donde tenga voz propia, se empodere y sea capaz de tomar decisiones en la vida política de la ciudad.

María Pía presidenta de la Asociación Mundial de Radios Comunitarias de América Latina y Caribe en 2010 (Pia Matta, 2010, pág. 72) indica que “Para construir una cultura auténticamente democrática hay que dejar que la trama que adquiere la diferencia circule, haciendo posible la expresión de las diferencias de interés. Sólo así será posible una cultura que le asigne valor a la diversidad y resuelva la desigualdad. Esa es la función de la comunicación”.

Los Ayuntamientos como forma de gobierno más próxima a la ciudadanía tiene que buscar espacios comunicativos donde se construya una publicidad participativa, dónde el intercambio de ideas y opiniones entre la ciudadanía favorezca el discurso público de que existe entendimiento entre los vecinos. Como señala María Pía (Pia Matta, 2010, pág. 76)

para generar un contexto comunicativo para la participación ciudadana es necesario crear redes comunicacionales, como puedan ser radios, en este caso, radios municipales. La propia televisión municipal se puede convertir en espacio de encuentro de la ciudadanía que además le permita participar en su gestión.

El Ayuntamiento puede crear mesas sectoriales con los distintos públicos con los que se relaciona para conformar mensajes adecuados para cada una de las campañas publicitarias, es decir, si se tiene que elaborar una campaña contra la trata de blancas, sería aconsejable crear una mesa de trabajo con los distintos agentes sociales que abordan el asunto. De este modo, la participación de la ciudadanía en la construcción de los mensajes en la publicidad institucional, no solo enriquece el mensaje publicitario sino que también empodera al ciudadano que se ve capaz de crear y consensuar los mensajes y acciones de una campaña publicitaria de su ayuntamiento. No se propone que la responsabilidad de la elaboración del mensaje recaiga sobre el ciudadano, ya que el mensaje de la campaña debe ser en última instancia elaborado por los profesionales del gabinete de comunicación municipal, del que en posteriores capítulos se trata, sino que se tome en consideración las opiniones de la ciudadanía, de los agentes sociales, etc. como práctica habitual a la hora de realizar las campañas publicitarias por parte del ayuntamiento.

La integración de un modelo de publicidad participativa aumenta la democracia, empodera a la ciudadanía y mejora notablemente la calidad de las campañas publicitarias en tanto que como parte de su estrategia de creación, se pueden realizar pre-test publicitarios dentro de las mesas de trabajo que se pudieran crear para cada una de las campañas institucionales.

En los últimos años las instituciones públicas han sufrido una pérdida de legitimidad ante la ciudadanía según Picas Contreras (Picas Contreras, 2016) se manifiesta en la renuncia por parte de éste a garantizar el cumplimiento de las responsabilidades sociales que tenía encomendadas y que le proporcionaban su legitimidad -dejando a la población a merced de las leyes del mercado y además han dejado de lado su voluntad de cambio social restringiéndose casi en la totalidad de los casos este tipo de acciones a las ONG's.

Según Rosa María Alfaro (Alfaro Moreno, 1993) describe la comunicación para el cambio social como aquella que está intencionalmente dirigida y planificada. Además, se orienta a conseguir cambios concretos tanto en la sociedad como en las instituciones, en este caso en los ayuntamientos. La comunicación para el cambio social tiene vocación por el cambio, el bienestar, la calidad de vida, la organización el servicio público y el aumento de la democracia.

Alejandro Barranquero (Barranquero, 2007) recurre a las nociones que realiza el Consorcio de la Comunicación para el Cambio Social, y propone entender la comunicación para el cambio social como un proceso de diálogo público y privado, y que a partir de ese proceso de diálogo las personas deciden quiénes son, cuáles son sus aspiraciones, qué necesitan y además como lo pueden administrar colectivamente para alcanzar sus propias metas y con vocación de mejorar sus vidas. Realmente son las personas quienes deciden sobre su futuro a través del diálogo participativo que genera conocimiento y acción.

La publicidad institucional se ha instrumentalizado en la mayoría de casos y no busca tanto un cambio de actitud o conciencia en la sociedad, sino que es simplemente un instrumento más dentro del plan de comunicación de la institución.

El futuro de la publicidad institucional y en este caso, el de la publicidad que realiza el ayuntamiento, tiene que volver a conquistar esos espacios comunicativos que por defecto han copado las ONG's y que a raíz de los movimientos sociales del 15M parece que también el sector privado se ha apoderado de este discurso social, como bien indica Marcial García (Gámez Fuentes & García López, 2015) "La marca pretende convertirse en agente de cambio en sí misma, como si de una ONG o movimiento social se tratase". Esto genera un problema social ya que los roles de los verdaderos actores del cambio social se han cambiado. Ya no es una institución la que trabaja en ese discurso, sino que las marcas también lo hacen claro está desde una óptica meramente mercantilista que se apunta al carro del discurso que vende, sin cuestionarse el consumismo de la sociedad actual, como señala Marcial García (Gámez Fuentes & García López, 2015, pág. 435)

La publicidad institucional de los ayuntamientos tiene que volver a reconquistar esos espacios dentro del discurso social. Las instituciones públicas como representantes de la ciudadanía tienen que volver a apoderarse del discurso social. El ayuntamiento se tiene que legitimar ante los ciudadanos como un agente de cambio social no como revolución, sino como reinención del espacio público.

Los ayuntamientos tienen que promover espacios de encuentro social, y de debate. Además que los profesionales de la comunicación de los ayuntamientos tienen que tener

herramientas para enfrentarse a los problemas comunicativos que aborda el ayuntamiento en materia social; como bien pudiera ser la realización de campañas publicitarias para fomentar la integración de los inmigrantes dentro de la ciudad, campañas de concienciación diversas como prevención de enfermedades, fomento del asociacionismo, fomento del diálogo de los pueblos con el sur, etc.

La publicidad institucional de los ayuntamientos tiene que ser:

1. Una publicidad que legitime al ayuntamiento como agente de transformación social.
2. Una publicidad que promueva el diálogo entre los pueblos.
3. Una publicidad que haga que el ayuntamiento recobre su protagonismo en el discurso social.
4. Una publicidad que vele por el respeto y los derechos humanos.
5. Una publicidad que huya de ser instrumentalista y sea transformadora.

Juan Carlos Miguel de Bustos (Miguel de Bustos, 2007) propone que existen dos modelos de comunicación, el difusionista y el participativo. “En el modelo difusionista, se utilizan sobre todo los medios de comunicación, el márketing social y el entretenimiento educativo” (Miguel de Bustos, 2007, pág. 166). El modelo difusionista o tradicional, describe una comunicación vertical, es decir, aplicado al caso de los ayuntamientos, la comunicación se limitaría a lanzar mensajes a la ciudadanía utilizando los medios de comunicación sin buscar el intercambio de información entre la ciudadanía y el ayuntamiento. Se entiende que esta forma de comunicación de la institución es instrumental puesto que solo se limita a la difusión de los intereses del ayuntamiento.

Miguel de Bustos (Miguel de Bustos, 2007) propone un modelo de comunicación alternativo al modelo difusionista, el modelo participativo participativa. Para él, el modelo participativo puro prima los canales interpersonales, mediante asambleas, reuniones de trabajo y otras actividades.

Miguel de Bustos (Miguel de Bustos, 2007, pág. 167) propone una serie de características para implementar la comunicación participativa: 1. Buscar la horizontalidad de la comunicación en lugar de la transferencia vertical desde el ayuntamiento a los ciudadanos, 2. Utilizar la participación a nivel local a través de la comunicación interpersonal, esto no quita que se puedan utilizar los medios de comunicación para dar a conocer estas iniciativas. 3. El fin de la comunicación participativa es lograr la democratización, el aumento de la capacidad organizativa y la equidad. 4. Se entiende la comunicación del ayuntamiento como un proceso de intercambio de información entre el ayuntamiento y la ciudadanía. 5. Los gabinetes de comunicación de los ayuntamientos deberían trabajar conjuntamente con la ciudadanía para diseñar el plan de comunicación más adecuado. 6. La segmentación de la audiencia se realiza mediante criterios diseñados por la ciudadanía como parte de su participación en el proceso comunicativo. 7. La comunicación participativa tiene sentido de comunidad, busca la igualdad social y la igualdad de género.

Es necesario que el ayuntamiento como institución pública más próxima a la ciudadanía realice una publicidad en base a los criterios anteriormente señalados. El ayuntamiento está en contacto con sus vecinos permanentemente y debe favorecer un clima de entendimiento y de respeto en el municipio y además favorecer el diálogo enriquecedor entre los pueblos, para así recobrar el protagonismo perdido en el discurso social.

III. Publicidad solidaria y para el fomento de la paz desde el ayuntamiento

Los Ayuntamientos tienen que promover la paz y la solidaridad. La publicidad institucional es el vehículo clave para conseguirlo. En palabras de Alfonso Cortés (Cortés González, 2007, pág. 206) “Siendo una de las funciones de las Administraciones, el introducir cambios sociales, estas deberán emplear las herramientas adecuadas para hacerlo”. Y una de las herramientas adecuadas para ello es la publicidad institucional que sepa lograr ese cambio social y esa búsqueda de la paz.

La forma de hacer publicidad en los ayuntamientos es calcada de las técnicas de la publicidad comercial. Es una publicidad muy instrumental que busca desde llenar un auditorio de verano, lograr un número determinado de empadronamientos, etc. La publicidad del ayuntamiento tiene que desligarse de los conceptos de la publicidad comercial y caminar hacia una publicidad transformadora y solidaria “De esta forma, la publicidad de las Administraciones Públicas, ha de desmarcarse de esta visión, y recuperar para y con la publicidad, la comunicación de valores cívicos basados en los derechos humanos, la ecología y la ética, como fin y no como medio” (Cortés González, 2007, pág. 216).

Alfonso Cortés (Cortés González, 2007, pág. 225) también enuncia que la publicidad institucional en este caso la publicidad del ayuntamiento, ha de estar llena de contenido y orientada a servir positivamente a la propia sociedad, como otras herramientas sociales hacen ya que las instituciones nos representan a todos.

Eloísa Nos (Nos Aldás, 2007) señala que la publicidad social tiene que buscar un triple fin. En primer lugar, tiene que ser una publicidad que sirva para recaudar fondos con fines solidarios, como hablamos de publicidad institucional esta opción queda para las ONG's ya que el ayuntamiento dispone de fondos públicos recaudados mediante impuestos. En segundo lugar, la publicidad social debe promover el cambio social a través de una educación cívica y en tercer lugar la publicidad social debe legitimar a los actores del cambio social, que como en anteriores capítulos se ha indicado se pretende que el ayuntamiento como institución más próxima a la ciudadanía vuelva a recobrar los territorios perdidos en materia de cambio social para lograr mediante la publicidad institucional que el ayuntamiento se legitime como agente de cambio social.

A la hora de realizar campañas solidarias desde el ayuntamiento hay que tener en consideración una serie de claves, primero preguntarse por qué es necesario realizar esta campaña, segundo preguntarse cuáles son los objetivos que queremos conseguir, en tercer lugar establecer mecanismos para medir la eficacia. Entendemos que la eficacia de una campaña solidaria tiene que centrarse en evaluar el cambio en las actitudes de la sociedad en este caso a nivel local de las distintas campañas o campaña realizada por la institución. Como señala Eloísa Nos (Nos Aldás, 2007) necesitamos buscar una publicidad solidaria que esté enfocada a obtener una eficacia cultural. Es por ello que las campañas publicitarias institucionales tienen que ir orientadas hacia la educomunicación.

Según Barbas Coslado (Barbas Coslado, 2012, pág. 158) la educomunicación es “[...] un campo de estudios interdisciplinar y transdisciplinar que aborda, al mismo tiempo, las dimensiones teórico-prácticas de dos disciplinas históricamente separadas: la educación y la

comunicación. Es también conocida como educación en materia de comunicación, didáctica de los medios, comunicación educativa, alfabetización mediática o pedagogía de la comunicación, [...]”

Por lo que se debería desde los ayuntamientos realizar una comunicación publicitaria que ayude a la ciudadanía a entender el funcionamiento de los propios medios de comunicación, como parte de los procesos de comunicación participativa definidos anteriormente por Juan Carlos Miguel de Bustos (Miguel de Bustos, 2007).

Alejandro Barranquero (Barranquero, 2007, pág. 117) “El ámbito de la educación para el cambio social distingue de modo preciso entre información y comunicación. La información es un acto unidireccional, orientado a la transmisión de datos, ideas, emociones, habilidades, etc. La comunicación, en cambio, es un proceso de doble vía, posible cuando entre los dos polos de la estructura relacional, rige una ley de bivalencia: todo transmisor puede ser receptor, todo receptor puede ser transmisor (Pasquali, 1963)”

Cuando el gabinete de comunicación municipal realice los distintos mensajes y piezas creativas de la campaña, éstos deberán someterse a una revisión para comprobar que no se vulnera ningún artículo del llamado “Código de Conducta” de la comunicación en materia de aspectos sociales. Es necesario que la publicidad solidaria que realice el ayuntamiento haga “énfasis en la educación (informar y sensibilizar sobre los problemas en los que trabajan y educar en determinados valores, hábitos y conductas)”.

Como norma se debe lograr que el ayuntamiento adopte políticas de comunicación solidaria a largo plazo, esto es difícil en tanto que como posteriormente se habla, la mayoría de los gabinetes de comunicación de los ayuntamientos están politizados y sus miembros se renuevan cada cuatro años, esta situación podría generar una ruptura en el discurso social de la institución.

IV. Deficiencias en la comunicación institucional de los ayuntamientos.

El ciudadano tiene que estar en el centro de la gestión del ayuntamiento y la publicidad institucional tiene que ser el vehículo para comunicar que el ayuntamiento trabaja por y para el ciudadano. Como indican López Camps & Gadea Carrera (1995, pág. 135): “Los ciudadanos han de percibir con claridad y puntualmente los frutos del esfuerzo colectivo que vienen realizando los profesionales de los ayuntamientos para mejorar la prestación de servicios y atenderlos mejor. Uno de los grandes problemas de la mayoría de los ayuntamientos es que no sabe comunicar correctamente el trabajo realizado”.

Tal y como indican López Camps & Gadea Carrera (1995), la mayoría de los ayuntamientos no saben comunicar correctamente a los ciudadanos, ello se debe en parte a varios factores que en esta investigación se tratan: 1. La inexistencia de un plan de comunicación. 2. La falta de formación del gabinete de comunicación. 3. La baja sensibilidad por la comunicación que pueda tener un determinado equipo de gobierno. 4. La falta de presupuesto. 5. La descoordinación.

La mayoría de los ayuntamientos no sabe comunicar bien lo que hace, en numerosas ocasiones se realizan eventos, acciones, etc. que partiendo de presupuesto para realizarlas no contemplan una partida para dar difusión a ello. De nada sirve ejecutar un evento o una acción perfecta si los vecinos no se enteran de las actividades que el ayuntamiento realiza, dicho de otro modo, es como si no se hubieran realizado.

Por lo que se entiende que la comunicación y en este caso la publicidad institucional debe estar al servicio del ciudadano para que tenga conocimiento de las actividades que el ayuntamiento realiza con su dinero. Los profesionales del gabinete de comunicación municipal deben establecer las herramientas de comunicación adecuadas para hacer llegar correctamente en tiempo y forma la información al ciudadano.

De igual modo, ante la realización de cualquier actividad o evento los ayuntamientos deberían contemplar una partida presupuestaria para dar difusión a los actos que se celebren desde el ayuntamiento así como para dar difusión a todo tipo de actividades que se dirijan al ciudadano. En municipios turísticos es necesario implantar herramientas de comunicación para hacer llegar las actividades culturales, festivas, etc. a los turistas. Es básico que los turistas que visitan una localidad tengan a mano información sobre las actividades que desde el ayuntamiento se organizan.

Un ayuntamiento que comunica sus actividades es percibida por los ciudadanos como un ayuntamiento de calidad y el ciudadano valora positivamente cuando el ayuntamiento informa de forma voluntaria y no cuando es el ciudadano el que le exige información al ayuntamiento tal y como indican López Camps & Gadea Carrera (1995, pág. 205).

V. Grandes errores en la publicidad institucional del ayuntamiento: politización, autobombo y protagonismo

Uno de los errores más comunes que comenten los ayuntamientos es la politización de la institución a través de la comunicación y en este caso de la publicidad institucional. En numerosos casos ya sea adrede o por descuido, el afán del equipo de gobierno sobre todo cuando el ayuntamiento está gobernado por una única sigla política, es vender que el ayuntamiento está siendo gestionado fabulosamente por esa sigla política.

Debemos entender que el ayuntamiento es una institución pública que carece de ideologías, que representa a todos sin discriminación y por tanto, la publicidad institucional que emane del ayuntamiento debe ser una publicidad aséptica políticamente hablando. No se puede realizar campañas políticas a favor de un partido con dinero de todos. En Benalmádena en el año 2011 el Ayuntamiento de esa localidad realizó una campaña publicitaria institucional en el que aparecía un lema “El doble en la mitad de tiempo”, coincidente con el que utilizó el Partido Popular de Benalmádena en su campaña en la misma fecha.



Figura 2. Folleto Benalmádena encarrilada. Fuente: Ayuntamiento de Benalmádena



Figura 3. Valla de la campaña 2011 del PP de Benalmádena. Fuente: Guía de Benalmádena

Otro de los errores frecuentes que comenten los ayuntamientos cuando realizan campañas publicitarias es el llamado “autobombo”. Una forma de hacer publicidad desde el ayuntamiento que deja de colocar al ciudadano como eje central de la publicidad y lo reemplaza por el ayuntamiento en sí o el equipo de gobierno con un único objetivo “vender sus logros”.

En Cádiz con la llegada del nuevo equipo de gobierno decretaron que las pantallas de LED situadas en varios puntos de la ciudad dejaran de ser un instrumento para el “autobombo”, pero el simple hecho de dar a conocer a través de esas pantallas que la institución deja de usarlas para no hacer propaganda es en sí “autobombo” que se realiza de una forma inconsciente.



Figura 4. Campaña Institucional del Ayuntamiento de Cádiz. Fuente: Diario de Cádiz

Otro error que se comete a la hora de realizar publicidad institucional en los ayuntamientos son los protagonismos. Como indica López Camps & Gadea Carrera (1995, pág. 208) “Las

corporaciones locales deberían reflexionar sobre este hecho y procurar que, en sus comunicaciones al ciudadano, predominara el interés de fortalecer la imagen global de la institución por encima de la búsqueda de particularismos de las diferentes áreas”.

En numerosos ayuntamientos sobre todo en los que se gobierna en coalición con distintas fuerzas políticas, existen pugnas internas para “venderse” bien al ciudadano. Estos protagonismos se muestran por ejemplo en el uso de logotipos de concejalías o áreas en las comunicaciones publicitarias, en lugar del logotipo oficial del ayuntamiento. Este tipo de forma de actuar demuestra la inexistencia de una estrategia comunicativa común. El uso de particularismos tal y como señala López Camps & Gadea Carrera (1995) hace que el ayuntamiento emane una imagen fragmentada de la institución en lugar de consolidar una imagen unitaria del proyecto de gobierno y de la institución en sí.

VI. El gabinete de comunicación municipal

Disponer de un gabinete de comunicación municipal es clave para desarrollar no solo una buena publicidad institucional sino ya en sí, toda la comunicación del ayuntamiento.

En numerosos ayuntamientos se sigue utilizando el nombre de “gabinete de prensa” aunque según Conchi Campillo (Campillo Alhama C. , 2011) los gabinetes de prensa en un primer momento se encargaban de labores comunicativas externas, relaciones con la prensa principalmente y claro está el fenómeno de la comunicación 2.0 el auge de las nuevas tecnologías y los públicos más exigentes reclaman un gabinete de comunicación que entienda la comunicación como un flujo de intercambio mutuo entre el ayuntamiento y sus públicos.

El gabinete de comunicación debe entender este fenómeno y no centrarse en solo la vía de las relaciones con la prensa.

Conchi Campillo (Campillo Alhama C. , 2011) cita a Antonio Castillo y a Ana Almansa:

“Se convierten así, según Castillo y Almansa (2001, pág.383), en: La instancia que debe dirigir, gestionar, planificar y coordinar las actividades de comunicación que desarrolla una organización...El gabinete de comunicación no ha de solo realizar las acciones emprendidas y planificadas en su seno, sino que también posee una función de asesoramiento en comunicación en el resto de departamentos o secciones de la organización. A su vez cabe destacar que las funciones comunicativas que debe desarrollar implican a las externas pero, asimismo a las internas”.

(Ríos Martín, 2016) El gabinete de comunicación se encargará de gestionar la comunicación de todas las concejalías y unidades administrativas del ayuntamiento. Es necesario que el enfoque del gabinete de comunicación esté orientado a permitir la participación ciudadana para fomentar la democracia.

El gabinete de comunicación será el encargado de realizar la publicidad institucional del ayuntamiento y su responsable máximo el DIRCOM municipal será el encargado de velar por el correcto cumplimiento de la campaña.

Uno de los problemas de los ayuntamientos es que todavía no han comprendido el fenómeno de la comunicación bidireccional y siguen con gabinetes de prensa enfocados solo a la redacción de comunicados y convocatorias de prensa. Esto tiene como consecuencia que no se gestione correctamente los flujos comunicativos del ayuntamiento y se deteriore la imagen de éste.

A nivel de la publicidad institucional esto se refleja en que en numerosos ayuntamientos cada concejalía u organismo municipal realiza por su cuenta y riesgo las campañas publicitarias, careciendo de coherencia en los mensajes y generando una imagen totalmente segmentada del ayuntamiento. Además de la falta de un presupuesto publicitario común, en muchos ayuntamientos las partidas presupuestarias destinadas a publicidad institucional son un cajón desastre donde cabe todo, desde comidas con un líder político, hasta cualquier otro gasto que nada tiene que ver con la publicidad institucional.

Álvarez y Caballero (Álvarez & Caballero, 1997) Comentan que el director de comunicación es quien se encarga de dirigir las labores comunicativas de la institución y además se encarga de gestionar la imagen conjunta que emana el ayuntamiento.

Existen dos formas de gestionar el gabinete de comunicación municipal: El enfoque político y el enfoque profesional. El enfoque político conlleva ciertas dosis de politización de la institución en tanto que los miembros que componen el gabinete de comunicación es personal de confianza elegido por los políticos del partido que gobierna y en la mayoría de los casos como indica Ana Almansa (Almansa Martínez, 2011) se suele recurrir a personal “con buena agenda”, personas relacionadas en el pasado con los medios de comunicación.

El enfoque profesional conlleva que la creación del gabinete de comunicación municipal esté compuesto por personal contratado por la administración en un proceso de selección bajo estrictos parámetros profesionales o que lo compongan personal funcionario cualificado.

Según Ana Almansa (Almansa Martínez, 2011) la formación académica más adecuada para el DIRCOM del ayuntamiento es la de Relaciones Públicas.

En ayuntamientos pequeños el gabinete de comunicación municipal está compuesto por una sola persona, pero en ayuntamientos más grandes el gabinete de comunicación podría estar compuesto además del DIRCOM, por un jefe de prensa, un *community manager* y un diseñador gráfico.

Son numerosos los ayuntamientos que siguen contratando como jefe de prensa a personal de confianza afín al partido, normalmente una persona con la carrera de periodismo. El hecho de delegar la comunicación de un ayuntamiento en una persona de confianza politiza la institución, en tanto que siempre velará por los intereses de su partido y carecerá de una visión aséptica de la comunicación institucional. Otro problema surge cuando los políticos se centran solo en “salir en los medios” y obligan al jefe de prensa a mantener una relación casi continua con los medios de comunicación, descuidando los demás canales de comunicación del ayuntamiento. Es por lo que el DIRCOM del ayuntamiento debe ser una persona funcionaria, para que de este modo se garantice que la institución no se politice desde la comunicación del gabinete. Además un perfil óptimo para el desempeño del cargo de DIRCOM del ayuntamiento, es como anteriormente se ha citado, el de relaciones públicas, ya

que contempla la comunicación del ayuntamiento de forma más global a como lo pudiera hacer un periodista.

VII. Planificación publicitaria desde el ayuntamiento

Una de las tareas más complejas a las que los miembros de los gabinetes de comunicación de los ayuntamientos se enfrentan es a la planificación publicitaria. La planificación publicitaria es casi inexistente tal y como en anteriores capítulos se ha tratado. No se aplican correctamente las técnicas publicitarias ni los métodos necesarios para conseguir una campaña publicitaria de calidad, es por lo que a continuación en base al esquema propuesto por Mariola García-Uceda (García-Uceda, 2008) se presenta un esquema de planificación publicitaria adaptado a los ayuntamientos.

1) Público objetivo: Son las personas a las que se dirige nuestra campaña publicitaria, pueden ser desde funcionarios del ayuntamiento, turistas, vecinos residentes, jóvenes, etc. Los públicos a los que los ayuntamientos se dirigen son muy variados y se clasifican no en función de estratos socio-económicos sino que se clasifican mayoritariamente en función de los servicios que el ayuntamiento presta a la ciudadanía.

2) Problema: Se trata de describir el problema que tiene el ayuntamiento y que mediante la campaña publicitaria pretende resolver.

3) Posición: Mariola García-Uceda (García-Uceda, 2008) indica “Analizar y valorar el posicionamiento decidido para el producto en la mente de nuestro target”, si bien este enfoque está mayoritariamente relacionado con el ámbito empresarial, no

debemos olvidar que la propia ciudad es un producto en sí para los turistas y que dentro de la publicidad turística este aspecto adquiere una relevancia considerable, no así tanto cuando se trata de campañas publicitarias dirigidas al público de la ciudad.

4) Producto: Al igual que la posición es un aspecto más dirigido al ámbito empresarial, pero si es importante a la hora de configurar la marca ciudad como producto turístico, también si el ayuntamiento dispone de instalaciones públicas, como parkings, viviendas protegidas y necesita buscar clientes.

5) Prioridad, promesa o beneficio: Describir cual será la promesa o beneficio de ejecutar la acción propuesta por el ayuntamiento. Si el ayuntamiento realiza una campaña para fomentar el empadronamiento por ejemplo la promesa podría ser que obtiene un descuento en el I.B.I.

6) Prueba: El ayuntamiento debe demostrar que el beneficio propuesto o la promesa realizada es real.

7) Presentación: Según Mariola García-Uceda (García-Uceda, 2008) “Se trata de decidir el tono y el ritmo del mensaje, así como las demostraciones o los usos del producto que deberían necesariamente aparecer, testimoniales...”

8) Punto de diferencia: Lograr la búsqueda para que el mensaje del ayuntamiento llegue a los públicos, en forma diferente, creativa, divertida y que haga que el público objetivo cumpla los objetivos marcados.

9) Plataforma de difusión: Señalar cuáles serán los medios de comunicación y los soportes a emplear para difundir la campaña publicitaria.

García-Uceda (García-Uceda, 2008) indica que tanto la presentación como el punto de diferencia y la plataforma de difusión son definidos por la agencia de publicidad, pero en este caso se ha decidido que el gabinete de comunicación del ayuntamiento lo realice todo, en

tanto que hay ayuntamientos que no pueden permitirse contratar una agencia de publicidad para cada una de las campañas que realiza. Es por lo que adquiere mayor relevancia la buena formación de los profesionales que configuren el gabinete de comunicación municipal.

Una vez planificada la campaña publicitaria el siguiente paso será la difusión por lo que como indica (González y Carrero, 2006) citado en (García-Uceda, 2008, pág. 277) “Para llevar a cabo una selección rentable de los soportes, el planificador de medios debe analizar variables relativa al análisis de los soportes individuales, al análisis de varios soportes y al análisis de la rentabilidad”. Se trata de realizar una buena planificación en base a datos de audiencia y costes. Según García-Uceda (García-Uceda, 2008) evaluar la penetración de los medios y ver cuáles son las personas afines a esos medios, analizar la audiencia de cada soporte o medio, analizar el perfil de la audiencia así como la afinidad al medio del público objetivo de la campaña.

También es necesario medir si existen duplicidades de audiencias en los medios elegidos, analizar la cobertura de los medios elegidos y como criterios de rentabilidad evaluar el coste del soporte, el coste por mil impresiones, y el coste por GRP's

Pasos para realizar un buen plan de medios según García-Uceda (García-Uceda, 2008, págs. 273-288)

- 1) Información previa: conocer el producto o servicio del ayuntamiento así como el objetivo general de la campaña. Conocer el público al que se dirige la campaña. Conocer los objetivos y la estrategia publicitaria.

- 2) Preparar un *briefing* de medios con los datos: Objetivos, productos o servicios, público objetivo, duración de la campaña, alcance, presupuesto y formatos.
- 3) Definición de los objetivos de medios, cobertura a alcanzar, público al que queremos llegar.
- 4) Análisis de la actividad publicitaria de la competencia: Especialmente indicado en materia de publicidad turística.
- 5) Recomendaciones de medios: Analizar el consumo de medios de la población local principalmente cuando se traten de campañas locales.
- 6) Recomendaciones de soportes: ¿Cuáles son los soportes más rentables, los que más impactan, evaluar combinaciones de medios, etc.
- 7) Elaborar el calendario de inserciones y del presupuesto.
- 8) Preparar el resumen de los resultados esperados.
- 9) Llevar a cabo el seguimiento del plan de medios.

Brevemente se dibujan dos esquemas el primero de ellos orientado a la planificación publicitaria y el segundo orientado a la planificación de la difusión de la campaña. Para lograr una publicidad de calidad es necesario seguir los pasos propuestos en tanto que facilita la tarea de ejecución publicitaria y además se aborda la realización de la publicidad institucional de una forma profesional y científica.

Por último todas las campañas publicitarias que realice el ayuntamiento deberían ser evaluadas para comprobar el grado de efectividad de la campaña, analizar su impacto social mediante encuestas, apariciones en prensa, etc.

VII. Relación entre la agencia de publicidad y el ayuntamiento

No todos los ayuntamientos pueden permitirse la ejecución de campañas publicitarias recurriendo a una agencia de publicidad pero si así fuese el caso se explica en este capítulo la relación y los pasos a seguir en la relación agencia – ayuntamiento.

Según Isabel Solanas (Solanas García & Sabaté López, 2008, pág. 141) “Una agencia de publicidad, igual que sucede con otros tipos de empresas del sector publicitario, como las agencias de medios o las agencias especializadas en determinadas técnicas de comunicación, ofrece un conjunto de servicios profesionales de comunicación publicitaria a aquellas empresas que, por un motivo u otro, precisan de comunicarse con sus públicos”.

Cuando se opta por una agencia de publicidad el gabinete de comunicación municipal se encargará según (Solanas García & Sabaté López, 2008) de:

- La selección de la agencia de publicidad y de la agencia de medios.
- La adjudicación de la cuenta del ayuntamiento a la agencia seleccionada
- La determinación y gestión del presupuesto de toda la campaña, así como del seguimiento de los gastos.
- La coordinación de la investigación sobre publicidad.
- La supervisión de la eficacia de las actividades publicitarias y la consecución de los objetivos.

La ley exige que las instituciones públicas convoquen un concurso para la selección de la agencia de publicidad, que según (Solanas García & Sabaté López, 2008, pág. 156) “[...] para comparar las capacidades estratégicas y creativas de las agencias de publicidad ante un problema de comunicación concreto. Este sistema de selección de campañas publicitarias tampoco está exento de polémica. Por un lado produce un gran desgaste (humano y económico) a las agencias de publicidad y, por otro, no garantiza que la elección que se produce sea la más favorable a los intereses del anunciante”.

Una vez elegida la agencia de publicidad por parte del ayuntamiento, la persona encargada de entablar la relación de la agencia con el ayuntamiento será el director de cuentas de la agencia. El director de cuentas de la agencia se reunirá con el DIRCOM municipal para establecer en primer lugar un *briefing*. (Solanas García & Sabaté López, 2008) “El sistema de comunicación tradicional entre el anunciante y la agencia es el *briefing*, que resume la información y las instrucciones para que la agencia de publicidad pueda iniciar su parte del proceso profesional”

Las partidas que deben constituir un buen *briefing* son (López Solera & Ormeño Alonso, 2003):

- Datos del ayuntamiento, campañas antiguas realizadas.
- Datos del producto, servicio o hábito: Descripción detallada de los aspectos del producto, servicio o hábitos a modificar.

- La competencia: describir las características de la competencia si la campaña del ayuntamiento está destinada a un servicio que compite con el sector privado o a campañas turísticas.
- El mercado: Análisis de la situación turística (en el caso de publicidad turística) de los aparcamientos y de las viviendas, siempre que se trate de una relación comercial entre el ayuntamiento y el público objetivo.
- El consumidor: características personales del grupo de personas al que se dirige el ayuntamiento.
- Objetivos de la campaña.
- Público objetivo de la campaña.
- Presupuesto de la campaña.
- Estrategia publicitaria
- Calendario

Si existen dificultades en la elaboración del *briefing* el director de cuentas se reunirá con el DIRCOM del ayuntamiento o persona encargada de la campaña para limar posibles aspectos.

El director de la cuenta, se reunirá con el DIRCOM para informarle acerca del desarrollo de la campaña, le propondrá las distintas soluciones creativas de la agencia y le asesorará en su elección.

IX. Análisis e investigación de los públicos locales

Tal y como en el capítulo anterior se ha descrito, es fundamental analizar los públicos a los que la campaña institucional se dirige. Necesitamos a nivel de ayuntamiento conocer no tanto características socio-económicas, salvo determinadas campañas turísticas, compra de parkings, viviendas protegidas o alquiler de espacios municipales. Sino que se debe realizar una clasificación en base a las distintas áreas del ayuntamiento, el tipo de relación que tienen los públicos con el ayuntamiento y los roles de los públicos.

En un ayuntamiento un vecino puede ser público objetivo de una campaña para el fomento de la actividad deportiva porque pueda estar asociado al patronato de deportes, y también porque quiera participar en los presupuestos participativos.

Antes de comenzar cualquier campaña publicitaria se debe tener datos sobre el público objetivo, sus características, su forma de ser y actuar, los valores que poseen, etc. También cuantificar en número aproximado para posteriormente realizar la correcta evaluación.

A continuación se presenta una lista de los posibles públicos locales a los que se pueden dirigir las campañas publicitarias del ayuntamiento. (Ríos Martín, 2016)

- Vecinos:
 - Residentes no empadronados
 - Residentes empadronados
 - Extranjeros
- Concesionarios:
 - Hamaqueros, quioscos, taxistas.
- Turistas:
 - Visitantes
 - Posibles visitantes
 - Hoteles, Restaurantes, etc.
 - Centros de ocio
 - Museos
 - Ciudades hermanadas
 - Patronatos de Turismo
- Usuarios de servicios municipales
 - Bienestar social
 - Viviendas protegidas
 - Parkings
 - Usuarios de playas
 - Instalaciones deportivas
 - Centros de formación
 - Bibliotecas
 - Guarderías municipales
 - Cementerios
 - Centros escolares

- Alumnado
 - Dirección del centro
 - Padres de alumnos
- Contribuyentes
 - Residentes
 - No residentes
 - Empresas
- Proveedores
- Jóvenes del municipio
- Asociaciones locales y con interés en el municipio
- ONG's
- Empresarios y comerciantes
- Líderes de opinión
- Seguidores en redes sociales
- Funcionarios

10. Desarrollo de la investigación

El desarrollo de esta investigación contiene tres partes: En la primera se formula una serie de preguntas, determinadas por el trabajo previo expuesto anteriormente. Con estas preguntas se pretende conocer el estado de los gabinetes de comunicación de los ayuntamientos de la Costa del Sol, su capacidad para ejecutar una correcta planificación publicitaria, así como determinar si se está realizando una publicidad que busque la participación ciudadana y que promueva la solidaridad entre los vecinos. En la segunda fase se realiza un estudio exploratorio de las páginas web municipales de los ayuntamientos seleccionados en la muestra para comprobar si incorporan enlaces a herramientas de participación ciudadana y transparencia. Y en la tercera parte se desarrolla el manual de gestión de la comunicación en el ayuntamiento.

En la investigación se ha contactado telefónicamente con los responsables de los gabinetes de comunicación de los siguientes ayuntamientos: Manilva, Estepona, Casares, Marbella, Mijas, Fuengirola, Benalmádena, Torremolinos, Alhaurín de la Torre, Rincón de la Victoria, Vélez-Málaga, Algarrobo, Torrox, Nerja, Ronda y Antequera.

Se han seleccionado estos municipios por ser los más importantes de la provincia de Málaga, se han seleccionado todos los municipios de Málaga que conforman la Costa del Sol, tanto oriental como occidental y Ronda y Antequera por ser los municipios del interior más grandes de la provincia como se ha descrito en la metodología.

Destacamos que ha sido imposible obtener respuesta del ayuntamiento de Rincón de la Victoria, Vélez-Málaga y Torrox. El ayuntamiento de Algarrobo no dispone de gabinete de comunicación y cada concejalía se encarga directamente de realizar sus campañas. En total se han analizado 11 gabinetes de comunicación municipales que a continuación se presenta los resultados obtenidos. Las tablas con los resultados individuales se encuentran en el anexo.

Con el cuestionario se pretende conocer en primer lugar la estructura del gabinete de comunicación municipal y en segundo lugar si desempeñan una publicidad institucional planificada y cuyos resultados se evalúan.

Cuestionario

1. ¿Cómo se denomina el gabinete?
2. ¿Cuántas personas componen el gabinete?
3. ¿Cuál es la formación académica del Jefe de Prensa o DIRCOM?
4. ¿Existe un plan de comunicación?
5. ¿Disponéis de un manual de identidad visual corporativa?
6. ¿Cada concejalía hace su publicidad o coordina el gabinete?
7. ¿Cuáles son las principales campañas publicitarias que realiza el ayuntamiento?
8. ¿Cuáles son los principales soportes publicitarios contratados?
9. ¿Se realiza publicidad para promover la participación ciudadana?
10. ¿Se evalúa el impacto de las campañas publicitarias?
11. ¿Se recurre a agencias de publicidad para realizar campañas publicitarias?

12. ¿Se realizan campañas publicitarias para el fomento de la solidaridad?

Análisis de los portales web de los ayuntamientos de la Costa del Sol

El objetivo es averiguar si los gabinetes de comunicación de los ayuntamientos de la Costa del Sol se están implementando en las páginas web municipales, herramientas para la participación ciudadana y la transparencia.

Manilva: Dispone de un link en la página de inicio a la concejalía de participación ciudadana, pero no existen canales para que la ciudadanía participe ni tampoco un portal de transparencia.



Figura 5 Página web del Ayuntamiento de Manilva

Casares: En su página web no dispone de ningún enlace e información sobre participación ciudadana ni transparencia.

Estepona: El ayuntamiento de Estepona sí dispone de un portal sobre participación ciudadana. Además incorpora un link desde la página de inicio, aun así, las herramientas de participación son nulas.

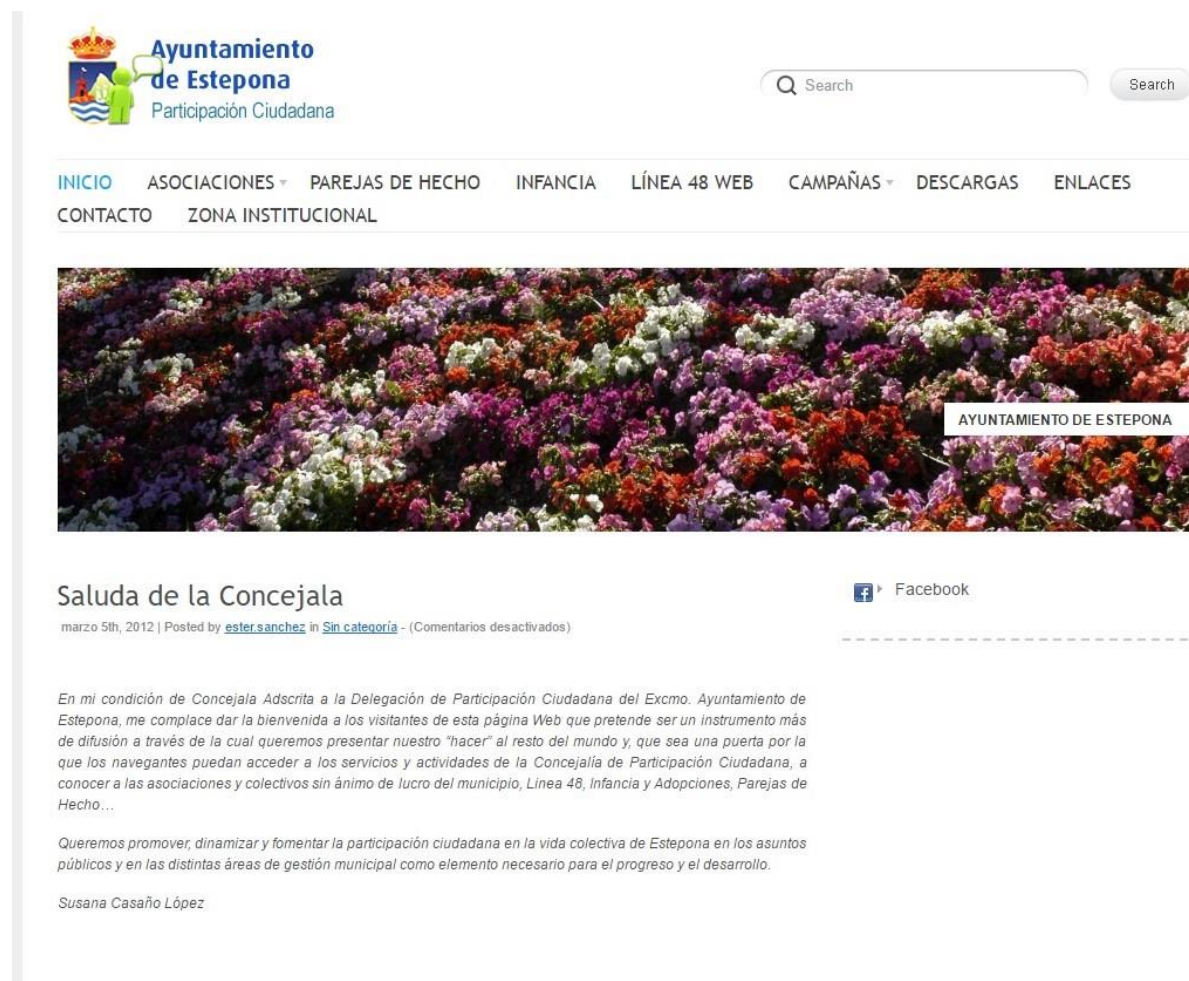


Figura 6 Página web del Ayuntamiento de Estepona

Marbella: El Ayuntamiento de Marbella sí dispone de un portal de participación ciudadana y transparencia. Además facilita herramientas para el diálogo con la ciudadanía, a través de encuestas online, etc. Dispone de un link directo desde la página de inicio.

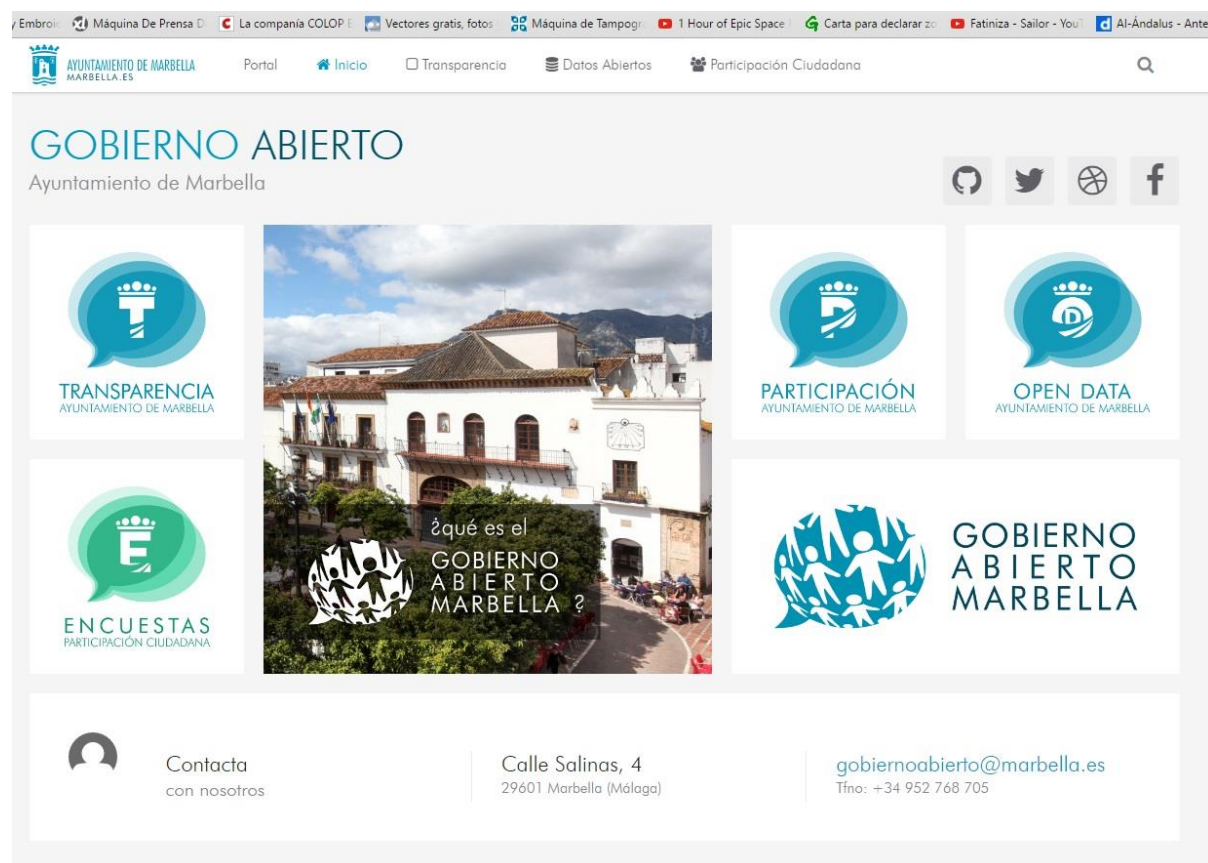


Figura 7 Página web del Ayuntamiento de Marbella

Algarrobo: La página web del Ayuntamiento de Algarrobo no dispone de portal de transparencia ni de participación ciudadana.

Mijas: El Ayuntamiento de Mijas dispone de un portal de transparencia y participación ciudadana pero no dispone de herramientas para que la ciudadanía interactúe online con el ayuntamiento. Si dispone de un link de acceso directo desde la página de inicio.



Figura 8 Página web del Ayuntamiento de Mijas

Benalmádena: Sí dispone de un portal de transparencia además de acceso directo desde la página web de inicio. Por el contrario, no dispone de herramientas para la participación ciudadana online.

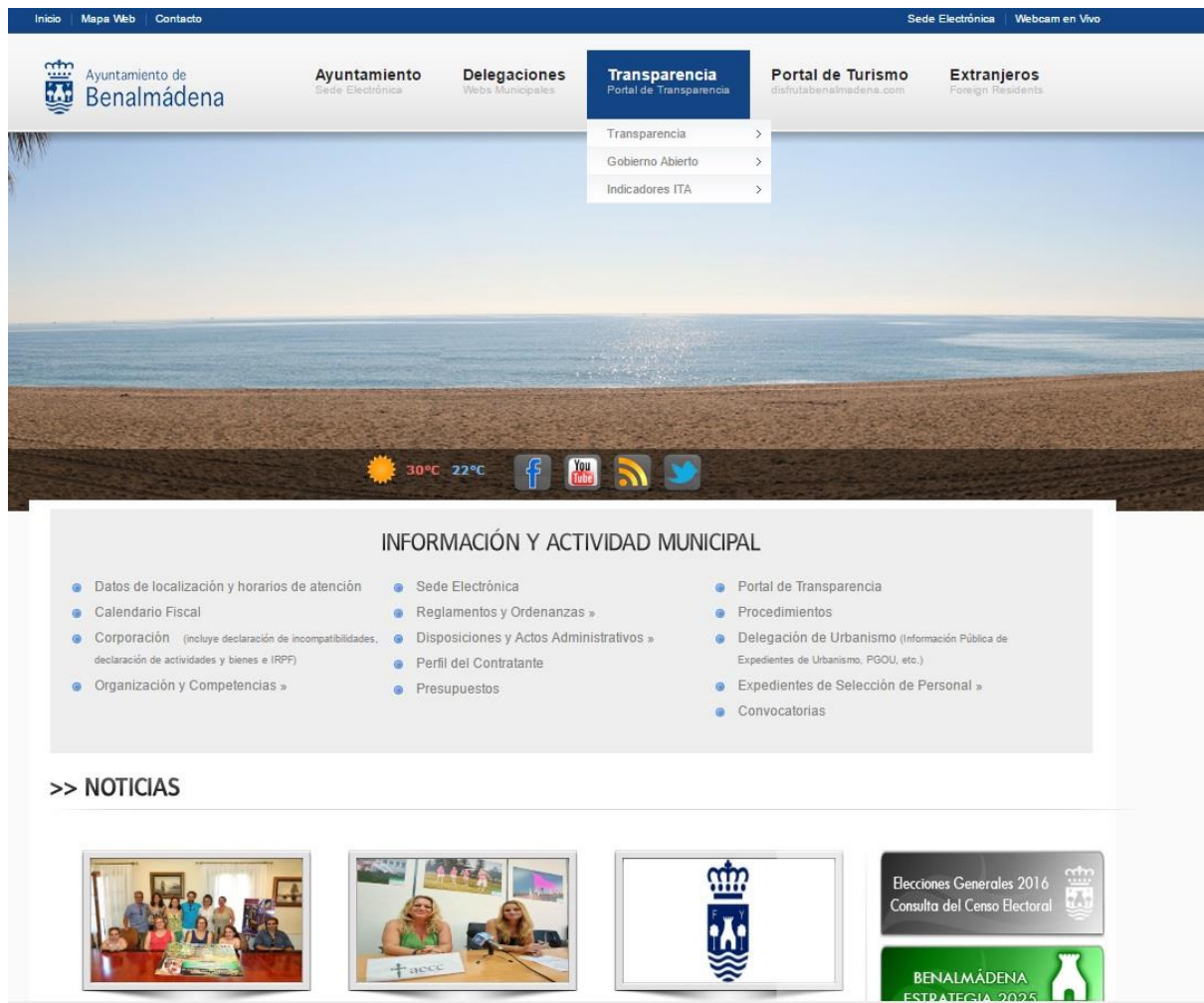


Figura 9 Página web del Ayuntamiento de Benalmádena

Torremolinos: Al igual que el Ayuntamiento de Benalmádena, dispone de un portal de transparencia pero no de participación ciudadana. Si dispone de un enlace directo desde la página de inicio.



Figura 10 Página web del Ayuntamiento de Torremolinos

Alhaurín de la Torre: Dispone de un portal para la transparencia y también para la participación ciudadana pero muy limitado y sin herramientas para la participación online. Ambos portales disponen de enlaces directos desde la página de inicio.



Figura 11 Página web del Ayuntamiento de Alhaurín de la Torre

Antequera: La página web del Ayuntamiento de Antequera dispone de un portal de transparencia y además de un sistema online de encuestas ciudadanas. Tanto las encuestas como el portal de transparencia cuentan con enlaces directos desde la página de inicio.



Figura 12 Página web del Ayuntamiento de Antequera

Ronda: El Ayuntamiento de Ronda solo dispone de un enlace al portal de transparencia pero no dispone de un portal para la participación ciudadana.



Figura 13 Página web del Ayuntamiento de Ronda

Vélez-Málaga: Si dispone de un portal para la transparencia y también otro para la participación ciudadana pero sin herramientas online para la participación.



Figura 14 Página web del Ayuntamiento de Vélez-Málaga

Fuengirola: Dispone de un portal sobre transparencia municipal con acceso directo desde su página de inicio pero no así un portal para la participación ciudadana.



Figura 15 Página web del Ayuntamiento de Fuengirola

Nerja: El Ayuntamiento de Nerja dispone de un portal para la transparencia pero no para la participación ciudadana. Dispone de acceso directo desde la página de inicio.



Figura 16 Página web del Ayuntamiento de Nerja

Rincón de la Victoria: Dispone de un portal para la participación ciudadana y otro para la transparencia ambos con acceso directo desde la página de inicio, aun así no existen formas para participar online.



Figura 17 Página web del Ayuntamiento de Rincón de la Victoria

Torrox: Si dispone de un portal de transparencia pero no así de participación ciudadana. Dispone de un link directo desde la página de inicio del ayuntamiento.

9. Resultados de la investigación

A continuación se detallan los resultados de la investigación, por un lado los resultados del análisis de los gabinetes de comunicación de los ayuntamientos de la Costa del Sol, por otro lado los resultados del análisis exploratorio de las páginas web municipales y por último la creación del manual práctico para la gestión de la publicidad en los ayuntamientos.

De los once gabinetes analizados cinco de ellos se siguen denominando gabinete de prensa y seis han cambiado su denominación por gabinete de comunicación.



Figura 18 Gráfico nombre del gabinete

De los once ayuntamientos analizados cuatro de ellos solo disponen de una persona en el gabinete de comunicación para realizar todas las tareas comunicativas, un ayuntamiento dispone de dos personas, dos de tres personas y cuatro ayuntamientos disponen de más de tres personas en el gabinete en alguno de ellos es una situación puntual ya que han visto incrementada la plantilla momentáneamente gracias a los planes de empleo y/o convenios con la Universidad de Málaga.



Figura 19 Personas en el gabinete

La formación del DIRCOM o responsable del gabinete es en todos los municipios periodismo. De los once ayuntamientos analizados solo tres disponen de plan de comunicación, el resto ocho, no disponen de un plan de comunicación.



Figura 20 Tienen plan de comunicación

De los once ayuntamientos cinco de ellos disponen de un manual de identidad visual corporativa que incorpora todos los logotipos y escudos del ayuntamiento así como su uso.

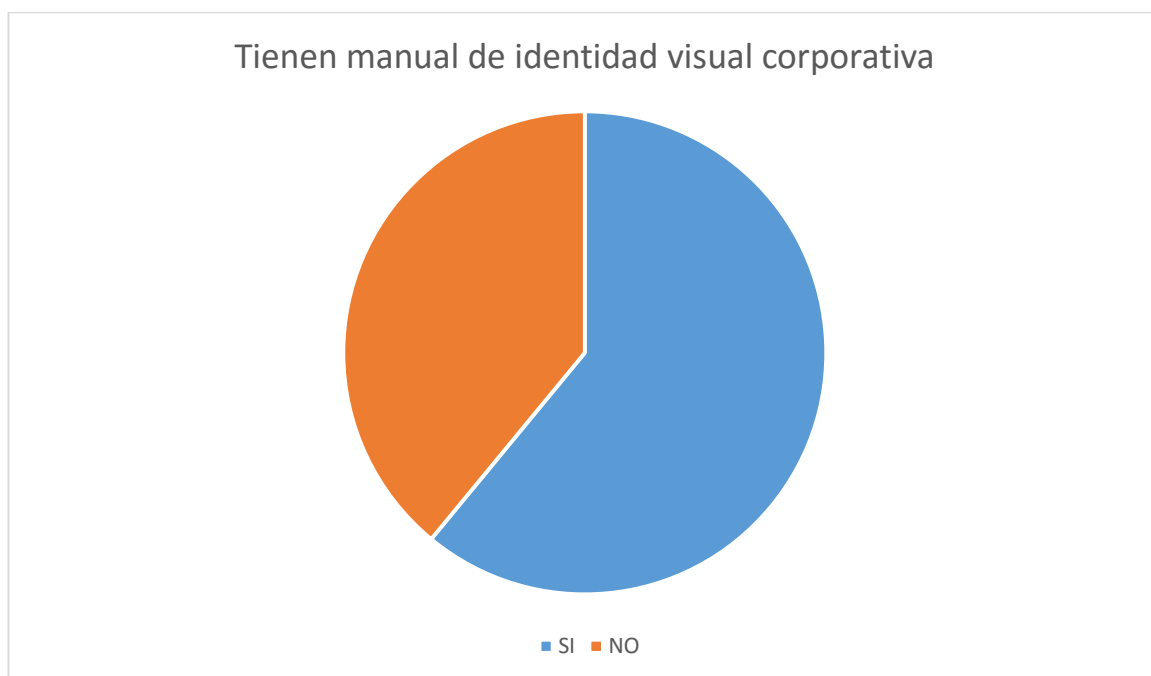


Figura 21 Tienen manual de identidad visual corporativa

En solo dos ayuntamientos analizados las campañas publicitarias no son coordinadas por el gabinete de comunicación se trata de los municipios de Marbella y Benalmádena el resto nueve, coordinan todas las acciones publicitarias desde gabinete.

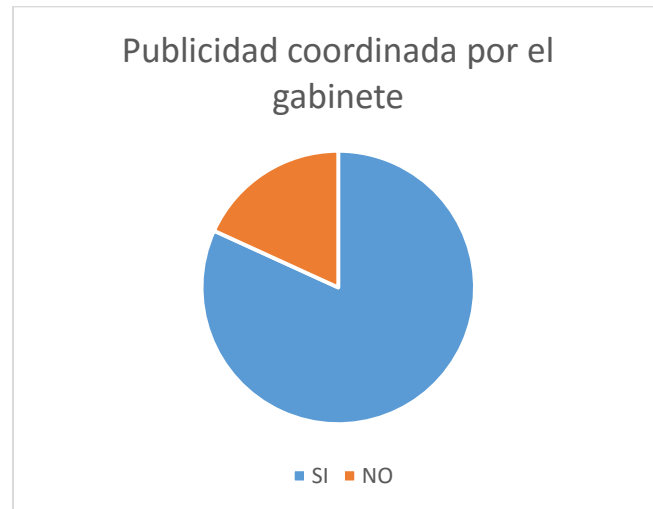


Figura 22 Publicidad coordinada por el gabinete

Tipos de campaña realizadas por los ayuntamientos: Del total de los municipios analizados la publicidad para el fomento del turismo es a la que se destinan mayores esfuerzos, le siguen fiestas y tradiciones, comercio y cultura.

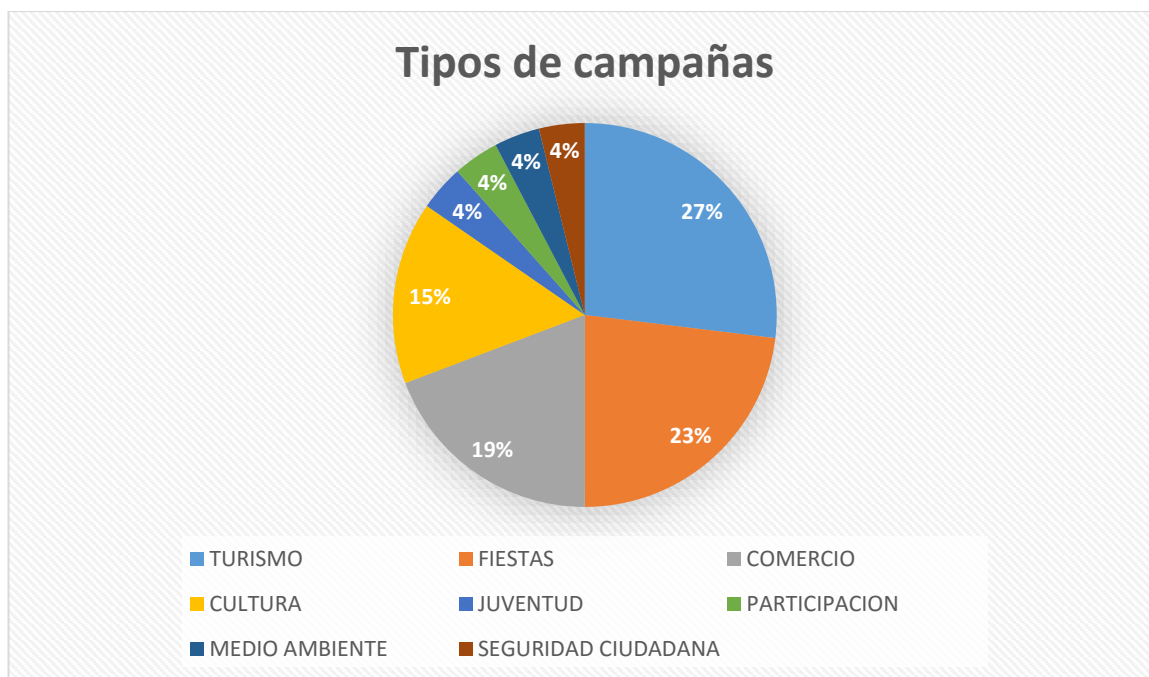


Figura 23 Tipos de campañas

La totalidad de los municipios analizados dicen realizar publicidad para el fomento de la participación ciudadana, pero a excepción de Alhaurín de la Torre, el resto no realiza de forma continua acciones publicitarias para promover la participación.

Solo cuatro municipios no evalúan el impacto de sus campañas publicitarias, el resto siete no evalúan el impacto de las campañas. Cabe destacar que la evaluación de las campañas solo se limita a realizar un *clipping* de los recortes de prensa, sin entrar a realizar encuestas sobre modificaciones de conducta, análisis de impacto en los públicos, etc.

Solo tres ayuntamientos recurren puntualmente a realizar campañas con agencias de publicidad, el resto nueve, las realizan desde gabinete para ahorrar costes.

Ocho ayuntamientos dicen realizar publicidad para el fomento de la solidaridad pero realmente a excepción del municipio de Alhaurín de la Torre se dedican a realizar desde gabinetes acciones publicitarias encaminadas al aumento de la solidaridad y/o materia social de concienciación desde el ayuntamiento. El resto realizan acciones publicitarias pero como apoyo a ONG´s en las que el ayuntamiento colabora, no como una iniciativa propia de la institución.

Resultados de la exploración de las páginas web de los ayuntamientos de la Costa del Sol, seleccionados en la muestra.

	Portal transparencia	Portal participación	Enlace directo desde la página de inicio	Herramientas para la participación
Manilva	NO	NO	NO	NO
Casares	NO	NO	NO	NO
Estepona	NO	SI	SI	NO
Marbella	SI	SI	SI	SI
Mijas	SI	SI	SI	NO
Fuengirola	SI	NO	SI	NO
Benalmádena	SI	NO	SI	NO
Torremolinos	SI	NO	SI	NO
Alhaurín de la Torre	SI	SI	SI	NO
Rincón de la Victoria	SI	SI	SI	NO
Torrox	SI	NO	SI	NO
Algarrobo	NO	NO	NO	NO
Vélez-Málaga	SI	SI	SI	NO
Ronda	SI	NO	SI	NO
Nerja	SI	NO	SI	NO

Con la excepción del Ayuntamiento de Marbella, todos los demás no disponen de herramientas para la participación ciudadana online. Solo el Ayuntamiento de Marbella ha implementado herramientas online para la participación ciudadana, mediante encuestas online y foros de discusión.

Cabe destacar que los ayuntamientos dan importancia a la participación ciudadana y la transparencia, es por ello que la práctica totalidad de los municipios que disponen o bien de portal de transparencia o de participación ciudadana disponen de un link directo desde la página de inicio.

Planificación de la campaña

Para la correcta planificación de la campaña de publicidad en el ayuntamiento necesitamos conocer los siguientes aspectos:

- 1) **Público objetivo:** Son las personas a las que se dirige nuestra campaña publicitaria, pueden ser desde funcionarios del ayuntamiento, turistas, vecinos residentes, jóvenes, etc. Los públicos a los que los ayuntamientos se dirigen son muy variados y se clasifican no en función de estratos socio-económicos sino que se clasifican mayoritariamente en función de los servicios que el ayuntamiento presta a la ciudadanía.
- 2) **Problema:** Se trata de describir el problema que tiene el ayuntamiento y que mediante la campaña publicitaria pretende resolver.
- 3) **Posición:** Mariola García-Uceda (García-Uceda, 2008) indica “Analizar y valorar el posicionamiento decidido para el producto en la mente de nuestro target”, si bien este enfoque está mayoritariamente relacionado con el ámbito empresarial, no debemos olvidar que la propia ciudad es un producto en sí para los turistas y que dentro de la publicidad turística este aspecto adquiere una relevancia considerable, no así tanto cuando se trata de campañas publicitarias dirigidas al público de la ciudad.
- 4) **Producto:** Al igual que la posición es un aspecto más dirigido al ámbito empresarial, pero si es importante a la hora de configurar la marca ciudad como producto

turístico, también si el ayuntamiento dispone de instalaciones públicas, como parkings, viviendas protegidas y necesita buscar clientes.

5) Prioridad, promesa o beneficio: Describir cual será la promesa o beneficio de ejecutar la acción propuesta por el ayuntamiento. Si el ayuntamiento realiza una campaña para fomentar el empadronamiento por ejemplo la promesa podría ser que obtiene un descuento en el I.B.I.

6) Prueba: El ayuntamiento debe demostrar que el beneficio propuesto o la promesa realizada es real.

7) Presentación: Según Mariola García-Uceda (García-Uceda, 2008) “Se trata de decidir el tono y el ritmo del mensaje, así como las demostraciones o los usos del producto que deberían necesariamente aparecer, testimoniales...”

8) Punto de diferencia: Lograr la búsqueda para que el mensaje del ayuntamiento llegue a los públicos, en forma diferente, creativa, divertida y que haga que el público objetivo cumpla los objetivos marcados.

9) Plataforma de difusión: Señalar cuáles serán los medios de comunicación y los soportes a emplear para difundir la campaña publicitaria.

El briefing del ayuntamiento

El briefing es el documento que el ayuntamiento entrega a la agencia de publicidad en el caso de que el ayuntamiento decida que debe contratar una campaña publicitaria mediante una agencia de publicidad.

El *briefing* del ayuntamiento debe contener la siguiente información:

- Datos del ayuntamiento, campañas antiguas realizadas.
- Datos del producto, servicio o hábito: Descripción detallada de los aspectos del producto, servicio o hábitos a modificar.
- La competencia: describir las características de la competencia si la campaña del ayuntamiento está destinada a un servicio que compite con el sector privado o a campañas turísticas.
- El mercado: Análisis de la situación turística (en el caso de publicidad turística) de los aparcamientos y de las viviendas, siempre que se trate de una relación comercial entre el ayuntamiento y el público objetivo.
- El consumidor: características personales del grupo de personas al que se dirige el ayuntamiento.
- Objetivos de la campaña.
- Público objetivo de la campaña.
- Presupuesto de la campaña.
- Estrategia publicitaria
- Calendario

Relación ayuntamiento – agencia de publicidad

Cuando el gabinete de comunicación del ayuntamiento trabaje con una agencia de publicidad el gabinete se encargará de:

- La selección de la agencia de publicidad y de la agencia de medios.

- La adjudicación de la cuenta del ayuntamiento a la agencia seleccionada
- La determinación y gestión del presupuesto de toda la campaña, así como del seguimiento de los gastos.
- La coordinación de la investigación sobre publicidad.
- La supervisión de la eficacia de las actividades publicitarias y la consecución de los objetivos.

Públicos locales del ayuntamiento

A continuación se relaciona una posible lista de públicos locales para facilitar la tarea de planificación de las campañas publicitarias adaptando el mensaje a cada uno de los públicos recogidos.

- Vecinos:
 - Residentes no empadronados
 - Residentes empadronados
 - Extranjeros
- Concesionarios:
 - Hamaqueros, quioscos, taxistas.
- Turistas:
 - Visitantes
 - Posibles visitantes
 - Hoteles, Restaurantes, etc.

- Centros de ocio
 - Museos
 - Ciudades hermanadas
 - Patronatos de Turismo
- Usuarios de servicios municipales
 - Bienestar social
 - Viviendas protegidas
 - Parkings
 - Usuarios de playas
 - Instalaciones deportivas
 - Centros de formación
 - Bibliotecas
 - Guarderías municipales
 - Cementerios
 - Centros escolares
 - Alumnado
 - Dirección del centro
 - Padres de alumnos
- Contribuyentes
 - Residentes
 - No residentes
 - Empresas
- Proveedores
- Jóvenes del municipio
- Administraciones públicas.

- Comunidades autónomas
- Diputaciones
- Gobierno central
- Cámara de cuentas
- Etc.
- Asociaciones locales y con interés en el municipio
- ONG´s
- Empresarios y comerciantes
- Líderes de opinión
- Seguidores en redes sociales
- Funcionarios

Herramientas de difusión de las campañas publicitarias locales

A continuación se describen las herramientas y medios de comunicación para dar difusión a las campañas publicitarias de los ayuntamientos. Se hace una descripción de cada uno de los medios tanto online como offline, sus características como soporte publicitario y su impacto en la ciudadanía.

La radio.

No todos los ayuntamientos disponen de radio municipal, pero en el caso de que un ayuntamiento disponga de ella es un buen soporte publicitario para difundir a través de cuñas

específicas para radio las actividades que organice el ayuntamiento a coste cero. Las cuñas publicitarias para la radio sea o no de titularidad municipal deben cumplir con unas características básicas: Una buena redacción del anuncio, una buena locución, debe aclarar que el emisor de la campaña es el ayuntamiento y además debe tener un formato breve y seguir unas pautas de redacción en base al principio de primacía y recencia que indica que el ser humano recuerda más fácilmente las primeras y últimas palabras.

Una buena creatividad para la radio se basaría en el empleo de fórmulas adecuadas para cada uno de los formatos de la radio y de sus oyentes. Si el ayuntamiento dispone de radio municipal, se podrían emplear voces locales en la realización de las cuñas. También la radio municipal sirve como espacio para la participación ciudadana y se pueden realizar en ella formatos publicitarios que involucre a la ciudadanía. Es un medio que por su característica de ser instantáneo permite la difusión de eventos municipales en directo, anuncios y avisos urgentes, etc.

La radio además permite llegar no solo a la población local sino a otras poblaciones y es el medio perfecto para difundir actividades culturales o festivas.

Los formatos publicitarios habituales en radio son según Mariola García-Uceda (García-Uceda, 2008) Las cuñas, las menciones, los programas patrocinados, los microprogramas, los radioreportajes,

Será necesario realizar un guion previo a la grabación de la cuña, así como elegir la música de fondo o efectos sonoros. Una buena idea para ahorrar en costes de derechos de autor es apostar por música libre de derechos o por música creada por artistas locales.

La televisión.

Al igual que la radio municipal algunos ayuntamientos tienen televisión municipal y otros no, también desde el cambio de la normativa y del reparto de las frecuencias de TDT muchos ayuntamientos están obligados a compartir la televisión municipal con otros municipios como es el caso de Torremolinos (Málaga) que comparte la programación con el municipio vecino de Alhaurín de la Torre. Al tratarse de un formato audiovisual, las posibilidades de creatividad son más amplias que en la radio, pero debemos de entender que la mayoría de las televisiones locales tienen una escasa cuota de pantalla “Share” y difícilmente aparecen en los estudios de medios. Las televisiones locales tienen que ser un espacio para la participación ciudadana y no un altavoz del gobierno local, es necesario ampliar la programación hacia espacios más participativos y la publicidad institucional debe ser reflejo de ello. Una buena creatividad audiovisual que invite al ciudadano a participar en los programas de televisión y en los debates sobre su ciudad, también hay que apostar por modelos abiertos de gestión de los contenidos de la televisión municipal. De esta forma el propio medio local se convierte en la mejor acción publicitaria en sí para vender un ayuntamiento que promueve espacios de diálogo y participación democrática.

Realizar un anuncio para la televisión, supone un coste que en muchas de las ocasiones es imposible soportar, a pesar de ello es un medio ampliamente utilizado por las

instituciones públicas para la difusión de campañas. A nivel local si se dispone del equipo técnico necesario bien porque forme parte del gabinete de comunicación municipal o bien porque sea personal funcionario que trabaja en la televisión local, ambos coordinados pueden ejecutar la producción profesional de un anuncio de televisión a costes ínfimos.

Tampoco hay que ceñirse al formato publicitario del spot. Se pueden realizar miniserias locales para concienciar sobre un determinado problema social de la localidad.

García-Uceda (García-Uceda, 2008) recoge la existencia de más formatos no solo del spot televisivo, podrían ser de interés del ayuntamiento, las sobreimpresiones en pantalla de números de información ciudadana, publisreportajes y el *product placement* por ejemplo de servicios municipales o de instalaciones.

La realización de un spot por parte del ayuntamiento conlleva mayor tiempo de ejecución que la cuña de radio y por tanto será necesario seguir esta serie de pasos propuesta por Mariola García (García-Uceda, 2008)

- a) Elaboración del guion
- b) Selección de la productora
- c) *Timing*
- d) Preproducción
- e) Producción o rodaje del spot
- f) Postproducción

g) Evaluación o control

Prensa.

La prensa y las revistas son los soportes más habituales para difundir las campañas publicitarias. Se pueden emplear periódicos locales en determinadas campañas que se dirijan al público local, para difusión de eventos si es preciso, se recurrirá a inserciones en la prensa provincial o nacional dependiendo del tipo de evento y de su público. En algunos casos la publicidad institucional se inserta en determinados periódicos locales con el fin de evitar las críticas de la prensa, esto es un error muy grave, ya que no se está actuando bajo los intereses de la ciudadanía sino bajo criterios políticos. Por tanto, las campañas que requieran de inserciones en prensa se contratarán bajo estrictos parámetros de difusión: perfil del lector, difusión, ejemplares editados, etc.

Los folletos.

Los folletos es el soporte más habitual para comunicar, realizados en papel, contienen toda la información que se pretende hacer llegar al ciudadano. Los folletos institucionales deben tener el logotipo del ayuntamiento así como un número de teléfono de contacto y una dirección.

Los folletos se pueden distribuir por las dependencias municipales, por establecimientos comerciales, centros sanitarios, etc. Si se trata de información municipal

destinada a los turistas, una buena opción sería llevar los folletos a las recepciones de los establecimientos hoteleros o bien crear un convenio entre el ayuntamiento y los establecimientos hoteleros para ubicar en ellos un porta folletos con información municipal de interés para los turistas.

Marketing directo.

Una de las claves para que el marketing directo funcione es la personalización del mensaje. El ayuntamiento posee los datos y direcciones de todos sus vecinos, por lo que puede permitirse el envío postal masivo. El marketing directo ofrece al ayuntamiento la posibilidad de llegar al ciudadano de una forma personal y única. Normalmente se utiliza para hacer llegar los recibos del IBI e impuestos, pero el marketing directo ofrece muchas posibilidades a los ayuntamientos:

- Pueden enviarse los catálogos de actividades culturales.
- Ofrecer entradas en los museos municipales.
- Envío de información anual de las actividades del ayuntamiento.
- Invitaciones personales a participar en foros de debate ciudadano.
- Buzoneo masivo de folletos.
- Etc.

El marketing directo en su modalidad de envío postal es caro y muchos ayuntamientos no pueden permitirse numerosos envíos, por lo que una buena idea es aprovechar el envío

anual de los recibos del IBI, etc. para insertar en ellos, boletines de noticias municipales, folletos de los eventos culturales, etc.

La publicidad exterior.

La publicidad exterior en vallas o *mupies*, es una forma de difusión que logra llegar a un público muy amplio. Es una forma de publicidad muy recomendada para la difusión de eventos en los cuales el ayuntamiento intenta que acudan el máximo número de personas, su ubicación debe ser estratégica y el diseño del cartel debe ser lo suficientemente adecuado para que las personas con problemas de visión logren comprender el mensaje. También se pueden incorporar elementos interactivos como códigos BIDI, para que el viandante lo escanee y pueda ampliar la información.

La cartelería.

Sin duda es la forma más habitual de comunicación publicitaria de los ayuntamientos, por su reducido coste y su alto impacto. La cartelería que se realice para un evento municipal debe incorporar siempre el logotipo del ayuntamiento para indicar que la actividad está organizada por el gobierno local. Si en un evento existen patrocinadores deberán aparecer también los logotipos de los patrocinadores.

La cartelería debe ser legible, estar impresa en un formato no mayor de un A3 si esta cartelería está destinada a pegarla en los comercios de la localidad ya que un tamaño superior

implicaría mayor espacio dentro del negocio para colocarlo y además mayor coste del papel. Se puede apostar por la doble impresión del papel, de este modo cuando se peguen los carteles en una cristalera de un negocio, el cartel estará visible por el exterior y el interior del local. Es aconsejable que para facilitar la tarea de la colocación de los carteles así como su posterior comprobación se realice una lista con los negocios e instalaciones municipales más importantes donde poner los carteles en función del público al que se dirija pueden ser: Colegios, bibliotecas, farmacias, establecimientos de hostelería, etc.

Es aconsejable en municipios con diseminados y urbanizaciones alejadas del centro del municipio, que se coloquen tabloneros de anuncios fijos en estas urbanizaciones para poder colocar la cartelería institucional.

En ocasiones el ayuntamiento colabora con determinadas acciones de asociaciones y/o cualquier otro evento. En estos casos el ayuntamiento debe proveer de los logotipos oficiales así como de la guía de identidad visual corporativa a las personas de estas asociaciones, etc. que vayan a realizar la cartelería del evento donde el ayuntamiento colabore. Es aconsejable que tanto los logotipos oficiales como el manual de identidad visual corporativa del ayuntamiento estén accesibles en la web municipal, de lo contrario pueden darse situaciones como las que ocurre en el Ayuntamiento de Benalmádena, donde conviven multitud de logotipos distintos tanto en la cartelería oficial.

Incoherencia en escudo oficial



Incoherencia en logotipos



Logotipos y escudos presentes en páginas web oficiales del Ayuntamiento de Benalmádena así como su cartelería.

Estudio realizado por Daniel Ríos

Figura 24. Estudio sobre los logotipos del Ayuntamiento de Benalmádena.

La megafonía.

A pesar que muchos ayuntamientos lo prohíben en sus ordenanzas municipales, la megafonía es el método más rápido, económico y sencillo para dar difusión principalmente a eventos culturales o festivos que organice el ayuntamiento. Es una publicidad que se realiza mediante soportes fijos o bien con un vehículo que dotado de un sistema de megafonía

recorre las calles del municipio. Las cuñas para la megafonía deben ser distintas a las que se realicen para radio ya que al tratarse de un vehículo en movimiento la duración de las cuñas debe ser menor entorno a los 15 - 20 segundos, porque tanto el soporte como los oyentes están en movimiento y se alejan del foco emisor. La publicidad con megafonía debe ser breve y concisa especialmente indicada para convocar a la ciudadanía a eventos. En localidades con playas es aconsejable la instalación de sistemas fijos de megafonía para no solo alertar a los bañistas sino también para aprovechar a la audiencia potencial que están en las playas en un momento de ocio para comunicar determinadas actividades culturales y festivas organizadas por el ayuntamiento.

Este tipo de publicidad también ha evolucionado y actualmente existen en el mercado empresas que realizan publicidad con megafonía y con pantallas de televisión gigantes en lo que han acuñado como “Video-megafonía”. Se trata de un remolque que enganchado a un vehículo recorre las calles del municipio, un soporte publicitario móvil muy atractivo ya que el viandante puede ver por la calle en video con sonido el spot publicitario del ayuntamiento. Además se puede utilizar de forma estática para comunicar a los vecinos una determinada acción y a su vez servir de punto de información entregando folletos publicitarios.

Publicidad de guerrilla.

Una forma original e impactante de difundir un mensaje publicitario es con acciones de guerrilla. Son acciones que generalmente se realizan en la vía pública con elementos que causan impacto en la ciudadanía. Son acciones que no requieren de un presupuesto muy elevado y que logran llegar a la ciudadanía de una forma distinta. Si se logra una buena

combinación entre la creatividad, el mensaje y el público el resultado es el éxito de la campaña.



Figura 25 Acción de guerrilla. Fuente: Ayuntamiento de Torrelodones

Medios online.

Una buena clasificación de los medios online es la realizada por la empresa Forrester Research. Inc. (Forrester Research Inc. , 2016) Propone la siguiente clasificación de los medios que en esta investigación se adapta a la publicidad institucional de los ayuntamientos:

Tipo de Medio	Definición	Ejemplos	Función	Beneficios	Desafíos
Medios Propios	Canales controlados por el ayuntamiento	Página web institucional. Blog de turismo municipal. Página en Facebook. Cuenta de Twitter municipal. Perfil en Instagram Cuenta en YouTube.	Facilitar la relación entre el ayuntamiento y la ciudadanía.	Control Rentabilidad de las campañas Fácil determinación de las audiencias.	Es necesario dedicarle tiempo.
Medios pagados	El ayuntamiento tiene que pagar para usar el canal	Banners Pago por Clic	Ayudan a crear la marca de la ciudad, puede servir para difundir eventos culturales, así como la publicidad turística	Control del mensaje. Inmediatez.	Poca credibilidad.
Medios ganados	Cuando los ciudadanos y los públicos del ayuntamiento	Virales	Ayudan a la difusión de los mensajes del ayuntamiento a través de la	Es la fuente más creíble.	Ausencia de control. En ocasiones pueden ser negativos.

	se convierten en el canal.		ciudadanía que comparte el contenido de valor.		Difícil de medir el impacto.
--	----------------------------	--	--	--	------------------------------

Propuesta para difundir la publicidad para la participación ciudadana y la transparencia

La Federación Española de Municipios y Provincias (FEMP) propone una serie de herramientas para el fomento de la transparencia y la participación ciudadana en las administraciones locales. Estas herramientas (FEMP, 2016) se recogen en la *Ficha de buenas prácticas en materia de transparencia y participación ciudadana en los ayuntamientos y otras entidades locales*. A continuación se nombran por su relevancia las herramientas más destacadas:

1. Sistema de gestión de quejas y sugerencias.
2. Portal web de transparencia y/o participación ciudadana.
3. Presupuestos participativos.
4. Consultas /referéndum.
5. Fomento o apoyo del asociacionismo.
6. Formación en materia de participación ciudadana.
7. Participación en la normativa local

Estas son las herramientas propuestas para aumentar la transparencia y la participación ciudadana a continuación se procede a indicar para cada una de las herramientas propuestas, la aplicación de las herramientas publicitarias propuestas por Mariola García-Uceda (García-Uceda, 2008) y por Manuel Palencia-Lefler (Palencia-Lefler, 2011) para dar difusión entre los vecinos a estas actividades y acciones.

1. Sistema de gestión de quejas y sugerencias.

Para dar a conocer la existencia de un sistema de gestión de quejas y sugerencias el ayuntamiento debe utilizar las siguientes herramientas publicitarias.

- Publicidad con cartelería en los edificios municipales.
- Reparto de folletos.
- En la página web municipal estar habilitado el servicio de quejas online.
- Canal de Twitter.
- Página en Facebook del ayuntamiento.
- En todos los envíos postales que realice el ayuntamiento se debe comunicar la existencia de este buzón de quejas.

2. Portal web de transparencia y / o participación ciudadana.

- La propia existencia de la web.

- Referencia hacia la web de transparencia y participación ciudadana desde la página de inicio del ayuntamiento.

- Cartelería
- Buzoneo de folletos.
- Difusión en los perfiles oficiales en redes sociales.
- Inserción publicitaria en periódico local.
- Spot televisivo en la televisión local.
- Publicidad en vallas con código BIDI que permita el acceso rápido.
- La existencia de una App móvil creada para ello.

3. Presupuestos participativos.

- Publicidad en la propia web del ayuntamiento.
- Cartelería
- Buzoneo de folletos.
- Difusión en los perfiles oficiales en redes sociales.
- Megafonía para convocar al evento donde se celebren los presupuestos participativos.

4. Consultas / referéndum.

- Cartelería
- Folletos repartidos a domicilio.
- Difusión en las redes sociales del ayuntamiento.
- Inserción en prensa local.

5. Fomento del asociacionismo.
 - Folletos informativos para las asociaciones.
6. Formación en materia de participación ciudadana.
 - Información en la web municipal o blog del ayuntamiento.
 - Folletos informativos.
7. Participación en la normativa local
 - Información en la web municipal o blog del ayuntamiento.
 - Folletos informativos.
 - Información en los perfiles en redes sociales.

Es importante señalar que no toda la ciudadanía es favorable a participar en las actividades propuestas por la FEMP (FEMP, 2016) y que la publicidad para la difusión de estos eventos debe estar orientada al fomento de la participación, mediante una buena creatividad y las experiencias de los propios vecinos participantes.

Ejemplo de propuesta de gestión de la publicidad cultural y de eventos festivos

Desde las fiestas patronales hasta la publicidad del museo de la ciudad, la publicidad es clave para atraer público a estos espacios y eventos.

La publicidad de los eventos necesita ser planificada de antemano, conocer el público del evento que puede pasar de ser muy heterogéneo en el caso de las fiestas del pueblo, hasta bastante específico en el caso de eventos náuticos.

En primer lugar se debe realizar las piezas gráficas y las creatividades para posteriormente adaptarlas a los diferentes formatos publicitarios. En segundo lugar una vez determinado el público objetivo al que se dirige el evento, es necesario localizar los mejores soportes y herramientas publicitarias para llegar al target. A continuación se describe una propuesta de actuación para dar difusión a la organización de una ruta de tapeo en los restaurantes del pueblo.

1. Nombre del evento: Ruta de la tapa.
2. Público: Residentes, turistas y vecinos de otras localidades cercanas.
3. Medios a emplear:
 - Cartelería en los establecimientos participantes, edificios municipales
 - Megafonía por las calles del municipio.
 - Reparto de folletos.
 - Cuñas en la radio local o principales emisoras del entorno.

- Inserción en prensa local.
- Creación de un *Hastag* en Twitter para el evento.
- Valla publicitaria o *mupis*.
- Lonas publicitarias colocadas en puntos estratégicos. (Entradas del pueblo)
- Publicidad pagada en Facebook y Twitter, seleccionando el público objetivo.
- Si el municipio tiene playa se podrá valorar el reparto de folletos por la playa así como la colocación de carteles en las entradas a éstas.
- Anuncio en la televisión local.

4. Sistema de evaluación de la campaña:

- Analizar la asistencia de personas.
- Analizar el posible incremento de ventas de los negocios.
- Encuestas a pie de calle.
- Resultados de impacto publicitario de Facebook ads.
- Análisis de las noticias publicadas.
- Análisis de los twitts publicados.

Discusión de los resultados de la investigación

Con el análisis de los gabinetes de comunicación municipales se ha comprobado que todavía los ayuntamientos de la Costa del Sol no están realizando una comunicación publicitaria adecuada y en base a los fundamentos del marco teórico solo se enfocan en realizar una publicidad meramente instrumental destinada fundamentalmente a la difusión de las actividades culturales y festivas y a las campañas turísticas.

La mayoría de los ayuntamientos analizados no disponen de un plan estratégico de comunicación que le permita establecer los canales adecuados para llegar a cada público, además que no se mide ni se evalúa el impacto de las campañas publicitarias. Sólo se limitan a realizar una recopilación en algunos casos de los impactos en la prensa, pero no así de evaluar si la campaña ha supuesto un cambio de actitud, de comportamiento, etc.

La publicidad para la participación ciudadana es todavía escasa, de hecho se demuestra con la revisión de las páginas web municipales dónde la práctica totalidad de los ayuntamientos analizados no disponen de las herramientas online para que la ciudadanía participe. Solo Marbella parece estar haciendo bien las cosas en materia de participación ciudadana habilitando un portal específico con herramientas interactivas para la participación.

Los ayuntamientos deberían apostar por incorporar en plantilla a perfiles procedentes de las relaciones públicas en tanto que disponen de una visión más global de la comunicación institucional y ello ayudaría por un lado, a entender la comunicación de la institución en todas

sus vertientes, a facilitar canales para que la ciudadanía participe y a crear espacios de entendimiento mutuo entre el ayuntamiento y sus públicos.

El manual propuesto recoge todo lo necesario para gestionar la publicidad del ayuntamiento de forma profesional, sirve de guía a la hora de preparar todo el proceso de creación de la campaña así como su posterior evaluación. También se incorpora una relación de los medios y soportes publicitarios y su posible utilidad de cara a la difusión de las campañas del ayuntamiento.

10. Conclusiones

En base a la investigación realizada se extraen las siguientes conclusiones atendiendo a los datos proporcionados en la encuesta realizada a los responsables de los gabinetes de comunicación de los ayuntamientos analizados, el análisis de las páginas web municipales y a partir del marco teórico propuesto.

El objetivo principal de esta investigación es en base a la bibliografía recogida en la investigación, crear un manual para la correcta gestión de la publicidad institucional en el ayuntamiento, para que los profesionales que trabajan en los gabinetes de comunicación de los ayuntamientos realicen una publicidad institucional de forma profesional, basándose en la investigación de los públicos, la concepción de la idea creativa en base a la estrategia publicitaria y asentar las bases para que en el futuro los ayuntamientos realicen una publicidad institucional que fomente la participación ciudadana y el cambio social.

Se entiende que el ayuntamiento debe realizar una publicidad institucional con vocación de servicio público. Además debe realizar una publicidad institucional en base a la legislación vigente en materia de publicidad de las administraciones públicas. Y en base a las aportaciones de los autores recogidos en esta investigación se debe caminar hacia modelos que favorezcan la participación en el desarrollo de los mensajes publicitarios de la institución.

Por ejemplo (Miguel de Bustos, 2007) apuesta por una comunicación participativa que en el caso de la comunicación en los ayuntamientos puede reflejarse en que el gabinete de comunicación municipal trabaje conjuntamente con asociaciones locales y vecinos en la

elaboración conjunta de un mapa de públicos y del propio plan estratégico de comunicación. Se ha comprobado con el estudio del caso que la mayoría de los ayuntamientos de la Costa del Sol todavía no disponen de plan de comunicación, es por lo que esta investigación puede ser una oportunidad para que estos ayuntamientos realicen un plan de comunicación en base a las aportaciones del marco teórico.

Además de esta investigación nace una propuesta muy interesante resultado de casar las ideas propuestas en materia de educomunicación por Barbas Coslado (Barbas Coslado, 2012) con la estrategias de comunicación participativa de (Miguel de Bustos, 2007), que es intentar a través de propuestas de educación en comunicación favorecer la comunicación participativa en el ayuntamiento, en tanto que el gabinete de comunicación municipal ayudaría a que la ciudadanía en primer lugar reciba información sobre cómo funcionan los medios y la comunicación, previos a desarrollar junto con la ciudadanía propuestas de comunicación conjuntas. En definitiva el resultado de unir estos dos planteamientos es que el ayuntamiento debe realizar una comunicación para la formación en comunicación que permita la emancipación de la ciudadanía para posteriormente una vez que hayan adoptado las herramientas y los conocimientos en comunicación se vean capacitados para desarrollar propuestas comunicativas compartidas.

En base a las investigaciones realizadas por Marcial García recogidas en (García López , Publicidad institucional. Una necesaria reflexión a contracorriente, 2007) la publicidad institucional, en este caso de los ayuntamientos tiene que huir de las técnicas de la publicidad comercial, para centrarse en fomentar que el ayuntamiento sea un agente de transformación social. Para conseguir esto, se debe abandonar la publicidad instrumental para

acudir hacia modelos de publicidad institucional que apuesten por la solidaridad, la justicia y la equidad de la sociedad.

También se propone que el gabinete de comunicación coordine todas las campañas de publicidad de la institución, en lugar de que cada concejalía realice campañas por su cuenta, de este modo se evitan los protagonismos y se mantiene la coherencia de los mensajes y de la imagen de la institución. Se apuesta en base a las investigaciones realizadas por Ana Almansa (2011) que el profesional que gestione el gabinete de comunicación tenga formación universitaria en publicidad y Relaciones Públicas porque es capaz de contemplar la comunicación de la institución de forma más global a como lo hace un periodista.

Se intenta facilitar la tarea a los profesionales de los gabinetes de comunicación, adaptando la estrategia para la creación de las campañas de publicidad propuesta por Mariola García-Uceda (García-Uceda, 2008) a las rutinas diarias de los gabinetes de comunicación municipales y de igual modo, se realiza una guía con los soportes más habituales para dar difusión a las campañas publicitarias del ayuntamiento. También se aborda la relación entre la agencia de publicidad y el ayuntamiento.

Se proponen también dos modelos para gestionar la publicidad en un ayuntamiento: la de los eventos culturales y también la del fomento de la participación ciudadana.

De la investigación realizada a los gabinetes de comunicación de los ayuntamientos de la Costa del Sol, se extraen varias conclusiones: En primer lugar no todos los gabinetes se

denominan “de comunicación” y siguen denominándose “de prensa”. A pesar de ser puramente una cuestión de denominación, implica comprender el concepto de comunicación y darle la importancia que tiene dentro de la institución. La denominación “de prensa” es muy limitante, en tanto que la propia denominación indica a que la relación del ayuntamiento con sus públicos se limita a los periodistas.

A pesar de que muchos ayuntamientos disponen de personal suficiente para gestionar la comunicación del ayuntamiento, algunos por motivos presupuestarios solo disponen de una persona que debe gestionar toda la comunicación municipal que según los entrevistados es una tarea difícil y poco reconocida.

La mayoría de los ayuntamientos carecen de un plan estratégico en comunicación lo que limita realizar una publicidad institucional de acuerdo a lo expuesto en esta investigación, ya que desconocen a los públicos con los que la institución se relaciona, etc. Por lo que se recomienda que lo realicen cuanto antes. Con el manual de identidad visual corporativa del ayuntamiento, sucede una situación similar. No todos disponen de él, lo que facilita que como en el caso del Ayuntamiento de Benalmádena coexistan numerosos logotipos municipales en los soportes publicitarios.

Ninguno de los ayuntamientos analizados evalúa correctamente el impacto de sus campañas. Solo se limitan en algunos casos a realizar un *clipping* de prensa pero no a determinar si el público objetivo de la campaña ha interiorizado los mensajes de la campaña, por lo que se insta a realizar evaluaciones de las campañas para lograr la correcta ejecución de las campañas publicitarias.

Se comprueba que todos los ayuntamientos analizados realizan una publicidad institucional muy instrumental, justo lo contrario que propone Miguel de Bustos (Miguel de Bustos, 2007) y está prácticamente orientada a dar difusión a eventos lúdicos, campañas para el fomento del comercio y fomento del turismo. Además que no han sido capaces por ahora de incorporar los mecanismos para el desarrollo de la participación ciudadana a través de los medios digitales.

Esta investigación sienta las bases para que los ayuntamientos apuesten por realizar una gestión publicitaria profesional que ayude a la transformación de la sociedad, fomente la transparencia e incorpore a la ciudadanía en el desarrollo de su comunicación.

Además esta investigación servirá como base para el desarrollo de la futura tesis doctoral que abordará todos campos de la comunicación de los ayuntamientos.

11. Anexo

Ayuntamiento de Casares	
Dirección	Calle Villa, 29 Casares (Málaga)
Teléfono	95 289 41 26
¿Cómo se denomina el gabinete?	COMUNICACIÓN
¿Cuántas personas componen el gabinete?	2
¿Cuál es la formación académica del Jefe de Prensa o DIRCOM?	PERIODISMO
¿Existe un plan de comunicación?	NO
¿Disponéis de un manual de identidad visual corporativa?	NO
¿Cada concejalía hace su publicidad o lo coordina el gabinete?	GABINETE
¿Cuáles son las principales campañas publicitarias que realiza el ayuntamiento?	PROMOCIÓN FIESTAS
¿Cuáles son los principales soportes publicitarios contratados?	CARTELERÍA
¿Se realiza publicidad para promover la participación ciudadana?	SI
¿Se evalúa el impacto de las campañas publicitarias?	NO
¿Se recurre a agencias de publicidad para realizar campañas publicitarias?	NO
¿Se realizan campañas publicitarias para el fomento de la solidaridad?	SI

Ayuntamiento de Estepona	
Dirección	Avenida del Puerto, 3 Estepona (Málaga)
Teléfono	95 280 90 00
¿Cómo se denomina el gabinete?	PRENSA
¿Cuántas personas componen el gabinete?	2 CONFIANZA / 2 LABORAL
¿Cuál es la formación académica del Jefe de Prensa o DIRCOM?	PERIODISMO
¿Existe un plan de comunicación?	NO
¿Disponéis de un manual de identidad visual corporativa?	SI
¿Cada concejalía hace su publicidad o lo coordina el gabinete?	GABINETE
¿Cuáles son las principales campañas publicitarias que realiza el ayuntamiento?	TURISMO
¿Cuáles son los principales soportes publicitarios contratados?	PRENSA Y RADIO
¿Se realiza publicidad para promover la participación ciudadana?	SI
¿Se evalúa el impacto de las campañas publicitarias?	CLIPPING
¿Se recurre a agencias de publicidad para realizar campañas publicitarias?	PUNTUALMENTE
¿Se realizan campañas publicitarias para el fomento de la solidaridad?	SI

Ayuntamiento de Marbella	
Dirección	Plaza de los Naranjos, s/n Marbella (Málaga)
Teléfono	95 276 11 00
¿Cómo se denomina el gabinete?	COMUNICACIÓN
¿Cuántas personas componen el gabinete?	3 REDACTORES 2 FOTOGRAFOS 1 RESPONSABLE
¿Cuál es la formación académica del Jefe de Prensa o DIRCOM?	PERIODISTA
¿Existe un plan de comunicación?	SI
¿Disponéis de un manual de identidad visual corporativa?	NO
¿Cada concejalía hace su publicidad o lo coordina el gabinete?	CADA CONCEJALÍA
¿Cuáles son las principales campañas publicitarias que realiza el ayuntamiento?	TURISMO, FIESTAS, CULTURA, JUVENTUD
¿Cuáles son los principales soportes publicitarios contratados?	PRENSA ESCRITA, BANNERS ONLINE, TV LOCAL, RADIO
¿Se realiza publicidad para promover la participación ciudadana?	SI
¿Se evalúa el impacto de las campañas publicitarias?	NO
¿Se recurre a agencias de publicidad para realizar campañas publicitarias?	NO
¿Se realizan campañas publicitarias para el fomento de la solidaridad?	SI

Ayuntamiento de Mijas	
Dirección	Plaza de la Virgen de la Peña, 2 Mijas (Málaga)
Teléfono	95 248 59 00
¿Cómo se denomina el gabinete?	COMUNICACIÓN
¿Cuántas personas componen el gabinete?	1
¿Cuál es la formación académica del Jefe de Prensa o DIRCOM?	PERIODISMO
¿Existe un plan de comunicación?	NO
¿Disponéis de un manual de identidad visual corporativa?	NO
¿Cada concejalía hace su publicidad o lo coordina el gabinete?	GABINETE
¿Cuáles son las principales campañas publicitarias que realiza el ayuntamiento?	REACTIVACIÓN DEL COMERCIO DE MIJAS
¿Cuáles son los principales soportes publicitarios contratados?	RADIO Y PRENSA ESCRITA LOCAL Y PROVINCIAL
¿Se realiza publicidad para promover la participación ciudadana?	SI
¿Se evalúa el impacto de las campañas publicitarias?	SI / CLIPPING
¿Se recurre a agencias de publicidad para realizar campañas publicitarias?	NO
¿Se realizan campañas publicitarias para el fomento de la solidaridad?	SI

Ayuntamiento de Fuengirola	
Dirección	Plaza de España, s/n Fuengirola (Málaga)
Teléfono	95 258 93 00
¿Cómo se denomina el gabinete?	PRENSA
¿Cuántas personas componen el gabinete?	3
¿Cuál es la formación académica del Jefe de Prensa o DIRCOM?	DOCTORADO EN PERIODISMO
¿Existe un plan de comunicación?	NO
¿Disponéis de un manual de identidad visual corporativa?	SI
¿Cada concejalía hace su publicidad o lo coordina el gabinete?	GABINETE
¿Cuáles son las principales campañas publicitarias que realiza el ayuntamiento?	FIESTAS Y COMERCIO
¿Cuáles son los principales soportes publicitarios contratados?	PRENSA, TV LOCAL, CARTELERIA
¿Se realiza publicidad para promover la participación ciudadana?	SI
¿Se evalúa el impacto de las campañas publicitarias?	CLIPPING
¿Se recurre a agencias de publicidad para realizar campañas publicitarias?	SI
¿Se realizan campañas publicitarias para el fomento de la solidaridad?	NO

Ayuntamiento de Benalmádena	
Dirección	Av. Juan Luis Peralta 20, Benalmádena (Málaga)
Teléfono	952 579 894
¿Cómo se denomina el gabinete?	PRENSA
¿Cuántas personas componen el gabinete?	1
¿Cuál es la formación académica del Jefe de Prensa o DIRCOM?	PERIODISMO
¿Existe un plan de comunicación?	NO
¿Disponéis de un manual de identidad visual corporativa?	NO
¿Cada concejalía hace su publicidad o lo coordina el gabinete?	CADA CONCEJALÍA
¿Cuáles son las principales campañas publicitarias que realiza el ayuntamiento?	CULTURA, FESTEJOS, COMERCIO
¿Cuáles son los principales soportes publicitarios contratados?	PRENSA, VALLAS EXTERIOR, MEGAFONÍA, CARTELERÍA
¿Se realiza publicidad para promover la participación ciudadana?	SI
¿Se evalúa el impacto de las campañas publicitarias?	CLIPPING
¿Se recurre a agencias de publicidad para realizar campañas publicitarias?	SI
¿Se realizan campañas publicitarias para el fomento de la solidaridad?	NO

Ayuntamiento de Torremolinos	
Dirección	Plaza Blas Infante 1 Torremolinos (Málaga)
Teléfono	95 237 94 00
¿Cómo se denomina el gabinete?	COMUNICACION
¿Cuántas personas componen el gabinete?	1 + 3 BECARIOS
¿Cuál es la formación académica del Jefe de Prensa o DIRCOM?	PERIODISMO
¿Existe un plan de comunicación?	NO
¿Disponéis de un manual de identidad visual corporativa?	SI
¿Cada concejalía hace su publicidad o lo coordina el gabinete?	GABINETE
¿Cuáles son las principales campañas publicitarias que realiza el ayuntamiento?	TURISMO, CULTURA Y COMERCIO
¿Cuáles son los principales soportes publicitarios contratados?	PRENSA LOCAL, PROVINCIAL, TV LOCAL
¿Se realiza publicidad para promover la participación ciudadana?	SI
¿Se evalúa el impacto de las campañas publicitarias?	CLIPPING
¿Se recurre a agencias de publicidad para realizar campañas publicitarias?	NO
¿Se realizan campañas publicitarias para el fomento de la solidaridad?	SI

Ayuntamiento de Alhaurín de la Torre	
Dirección	Plaza de la Juventud, 1 Alhaurín de la Torre (Málaga)
Teléfono	95 241 71 50
¿Cómo se denomina el gabinete?	COMUNICACIÓN
¿Cuántas personas componen el gabinete?	2 + 3
¿Cuál es la formación académica del Jefe de Prensa o DIRCOM?	PERIODISMO
¿Existe un plan de comunicación?	SI
¿Disponéis de un manual de identidad visual corporativa?	NO
¿Cada concejalía hace su publicidad o lo coordina el gabinete?	GABINETE
¿Cuáles son las principales campañas publicitarias que realiza el ayuntamiento?	CULTURA, FIESTAS, PARTICIPACIÓN CIUDADANA Y TURISMO
¿Cuáles son los principales soportes publicitarios contratados?	PRENSA ESCRITA, RADIO, ONLINE
¿Se realiza publicidad para promover la participación ciudadana?	SI
¿Se evalúa el impacto de las campañas publicitarias?	SI
¿Se recurre a agencias de publicidad para realizar campañas publicitarias?	NO
¿Se realizan campañas publicitarias para el fomento de la solidaridad?	SI CAMPAÑA INFORMATIVA

Ayuntamiento de Nerja	
Dirección	Calle Carmen 1, Nerja (Málaga)
Teléfono	952 54 84 12
¿Cómo se denomina el gabinete?	PRENSA
¿Cuántas personas componen el gabinete?	1
¿Cuál es la formación académica del Jefe de Prensa o DIRCOM?	PERIODISMO
¿Existe un plan de comunicación?	NO
¿Disponéis de un manual de identidad visual corporativa?	NO
¿Cada concejalía hace su publicidad o lo coordina el gabinete?	GABINETE
¿Cuáles son las principales campañas publicitarias que realiza el ayuntamiento?	TURISMO
¿Cuáles son los principales soportes publicitarios contratados?	PRENSA ESCRITA, REDES SOCIALES, CARTELES
¿Se realiza publicidad para promover la participación ciudadana?	SI
¿Se evalúa el impacto de las campañas publicitarias?	NO
¿Se recurre a agencias de publicidad para realizar campañas publicitarias?	NO
¿Se realizan campañas publicitarias para el fomento de la solidaridad?	NO

Ayuntamiento de Antequera	
Dirección	Calle Infante Don Fernando 70 Antequera (Málaga)
Teléfono	952 70 81 00
¿Cómo se denomina el gabinete?	PRENSA
¿Cuántas personas componen el gabinete?	1
¿Cuál es la formación académica del Jefe de Prensa o DIRCOM?	PERIODISMO
¿Existe un plan de comunicación?	SI
¿Disponéis de un manual de identidad visual corporativa?	SI
¿Cada concejalía hace su publicidad o lo coordina el gabinete?	GABINETE
¿Cuáles son las principales campañas publicitarias que realiza el ayuntamiento?	FIESTAS, COMERCIO Y TURISMO
¿Cuáles son los principales soportes publicitarios contratados?	FOLLETOS, CARTELES, PORTAL WEB DE TURISMO ESPECÍFICO, PANTALLAS LED, PRENSA, TV LOCAL, RADIO.
¿Se realiza publicidad para promover la participación ciudadana?	SI
¿Se evalúa el impacto de las campañas publicitarias?	CLIPPING / EN TURISMO VALORACIÓN HOTELERA
¿Se recurre a agencias de publicidad para realizar campañas publicitarias?	NO
¿Se realizan campañas publicitarias para el fomento de la solidaridad?	SI

Ayuntamiento de Ronda	
Dirección	Plaza Duquesa de Parcent, 3 Ronda (Málaga)
Teléfono	952 87 32 40
¿Cómo se denomina el gabinete?	COMUNICACIÓN
¿Cuántas personas componen el gabinete?	3
¿Cuál es la formación académica del Jefe de Prensa o DIRCOM?	PERIODISMO
¿Existe un plan de comunicación?	NO
¿Disponéis de un manual de identidad visual corporativa?	SI
¿Cada concejalía hace su publicidad o lo coordina el gabinete?	GABINETE
¿Cuáles son las principales campañas publicitarias que realiza el ayuntamiento?	TURISMO, MEDIO AMBIENTE, SEGURIDAD CIUDADANA
¿Cuáles son los principales soportes publicitarios contratados?	WEB, RADIO MUNICIPAL, TV LOCAL, FOLLETOS, PANELES INFORMATIVOS
¿Se realiza publicidad para promover la participación ciudadana?	SI
¿Se evalúa el impacto de las campañas publicitarias?	NO
¿Se recurre a agencias de publicidad para realizar campañas publicitarias?	NO
¿Se realizan campañas publicitarias para el fomento de la solidaridad?	SI

12. Bibliografía

- Alfaro Moreno, R. (1993). *Una comunicación para otro desarrollo*. Perú: Calandria.
- Almansa Martínez, A. (2011). *Del gabinete de prensa al gabinete de comunicación.*
Maganeses de la Lampreana: Comunicación social ediciones y publicaciones.
- Alonso Espinosa, F., & Pardo López, M. (2012). El mercado. Marco institucional de la
publicidad. En E. Lázaro Sánchez, *Derecho de la publicidad* (págs. 47-63). Pamplona:
Thomson reuters.
- Álvarez, T., & Caballero, M. (1997). *Vendedores de imagen. Los retos de los nuevos
gabinetes de comunicación*. Barcelona: Ediciones Paidós Ibérica.
- Barbas Coslado, Á. (2012). Educomunicación: Desarrollo, enfoques y desafíos en un mundo
interconectado. *Foro de educación N°14*, 157-175.
- Barranquero, A. (2007). Concepto, instrumentos y desafíos de la edu-comunicación para el
cambio social. *Comunicar* 29, XV, 115-120.
- Campillo Alhama, C. (2011). *Comunicación pública y gestión estratégica municipal*. Sevilla:
Instituto Andaluz de Administración Pública.
- Campillo Alhama, C. (2011). La dirección de comunicación municipal: estructuras, procesos
y entidades declarantes. *Revista internacional de relaciones públicas. N2 Vol1.*, 41-
60.
- Cortés González, A. (2007). *Cultura de paz y publicidad institucional*. Alcalá la Real: Alcalá
grupo editorial.
- FEMP. (1 de 6 de 2016). *Ficha de buenas prácticas en materia de transparencia y
participación ciudadana en los ayuntamientos y otras entidades locales*. Obtenido de

<http://www.femp.es/files/120-184->

[CampoFichero/Mesa%20T%C3%A9cnica%20de%20la%20Participaci%C3%B3n%20Ciudadana.pdf](#)

Fernández Buey, F. (2004). *Guía para una globalización alternativa*. Barcelona: Ediciones B.

Forrester Research Inc. . (30 de Mayo de 2016). *Forrester Reserach Inc.* . Obtenido de <https://www.forrester.com/home/>

Gámez Fuentes, M., & García López, M. (2015). Las marcas y la seducción del activismo. En E. Nos Aldás, Á. Árevalo Salinas, & A. Farné, *#Comunicambio: Comunicación y sociedad civil para el cambio social* (págs. 426-436). Madrid: Editorial Fragua.

García López , M. (2007). Publicidad institucional. Una necesaria reflexión a contracorriente. *Redes.com N°4*, 291-306.

García López, M. (2001). *Publicidad institucional: El estado anunciante*. Málaga: Universidad de Málaga.

García López, M. (2009). Desbordar la publicidad institucional hacia un nuevo modelo participativo. En M. García López, & A. Jorge Alonso, *Comunicación y Poder* (págs. 107-125). Málaga.

García-Uceda, M. (2008). *Las claves de la publicidad*. Torrejón de ardoz: ESIC.

Hellín, P., & Pérez, M. (20 de 5 de 2016). *Razón y Palabra*. Obtenido de El contexto de consumo en la publicidad audiovisual: <http://www.razonypalabra.org.mx/anteriores/n56/hellinperez.html>

Instituto Andaluz de la Mujer . (2009). *Publicidad institucional no sexista*. Sevilla.

- López Camps, J., & Gadea Carrera, A. (1995). *Servir al ciudadano*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.
- López Solera, R., & Ormeño Alonso, J. (2003). *Gestión comercial y servicio de atención al cliente*. Pozuelo de Alarcón: Editex.
- Miguel de Bustos, J. (2007). *Comunicación sostenible y desarrollo humano en la sociedad de la información*. Madrid: Agencia española de cooperación internacional.
- Nos Aldás, E. (2007). *Lenguaje publicitario y discursos solidarios*. Capellades : Icaria Antrazyt.
- Ortega , E. (1999). *La comunicación publicitaria*. Madrid: Pirámide.
- Ortega Carpio, M. (2010). Ideas para enlazar la comunicación con la estrategia de educación para el desarrollo. En R. Martínez-Gómez, & M. Lubetkin, *Comunicación y desarrollo pasos hacia la coherencia* (págs. 113-123). Manganeses de la Lampreana: Comunicación Social ediciones y publicaciones.
- Palencia-Lefler, M. (2011). *90 Técnicas de comunicación y relaciones públicas*. Barcelona: Profit editorial.
- Pia Matta, M. (2010). Tres ideas y una reflexión sobre la comunicación como participación. En R. Martínez-Gómez, & M. Lubetkin, *Comunicación y desarrollo pasos hacia la coherencia* (págs. 72-79). Manganeses de la Lampreana: Comunicación social ediciones y publicaciones.
- Picas Contreras, J. (23 de Mayo de 2016). *El Papel de las organizaciones no gubernamentales y la crisis del desarrollo. Una crítica antropológica a las formas de cooperación*. Obtenido de Tesis doctorales en red.:
http://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/705/00.JPC_PREVIO.pdf?sequence=1

Ríos Martín, D. (1 de Junio de 2016). *Los gabinetes de comunicación municipales 2.0*.

Obtenido de RIUMA:

<http://riuma.uma.es/xmlui/bitstream/handle/10630/10483/TRABAJO%20FIN%20DE%20GRADO%20DANIEL%20RIOS%20MARTIN.pdf?sequence=1>

Rodríguez Victoriano, J., & Requena Mora, M. (24 de 5 de 2016). *Del desencanto indignado a la indignación desencantada: Cuatro décadas de democracia de baja intensidad en la sociedad española*. Obtenido de

<http://mobiroderic.uv.es/bitstream/handle/10550/48788/Del%20desencanto%20indignado%20a%20la%20indignaci%C3%B3n%20desencantada.%20Cuatro%20d%C3%A9cadas%20de%20democracia%20de%20baja%20intensidad%20en%20Espa%C3%B1a%20.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Servaes, J., & Malikhao, P. (2007). Comunicación Participativa: ¿El nuevo paradigma?

Redes.com : revista de estudios para el desarrollo social de la Comunicación, 43-60.

Solanas García, I., & Sabaté López, J. (2008). *Dirección de cuentas*. Barcelona: UOC.

wikipedia, C. d. (22 de Mayo de 2016). *Municipios de la provincia de Málaga*. . Obtenido de Wikipedia. La enciclopedia libre.:

https://es.wikipedia.org/wiki/Anexo:Municipios_de_la_provincia_de_M%C3%A1laga

Referencia de las figuras

Figura 1. Cartel para la campaña comercial de navidad de Marbella. Ayuntamiento de Marbella. 19

Figura 2. Folleto Benalmádena encarrilada. Fuente: Ayuntamiento de Benalmádena 37

Figura 3. Valla de la campaña 2011 del PP de Benalmádena. Fuente: Guía de Benalmádena.....	37
Figura 4. Campaña Institucional del Ayuntamiento de Cádiz. Fuente: Diario de Cádiz	38
Figura 5 Página web del Ayuntamiento de Manilva.....	55
Figura 6 Página web del Ayuntamiento de Estepona.....	56
Figura 7 Página web del Ayuntamiento de Marbella.....	57
Figura 8 Página web del Ayuntamiento de Mijas	58
Figura 9 Página web del Ayuntamiento de Benalmádena	59
Figura 10 Página web del Ayuntamiento de Torremolinos	60
Figura 11 Página web del Ayuntamiento de Alhaurín de la Torre	61
Figura 12 Página web del Ayuntamiento de Antequera.....	62
Figura 13 Página web del Ayuntamiento de Ronda.....	63
Figura 14 Página web del Ayuntamiento de Vélez-Málaga.....	64
Figura 15 Página web del Ayuntamiento de Fuengirola.....	65
Figura 16 Página web del Ayuntamiento de Nerja	66
Figura 17 Página web del Ayuntamiento de Rincón de la Victoria.....	67
Figura 18 Gráfico nombre del gabinete	68
Figura 19 Personas en el gabinete.....	69
Figura 20 Tienen plan de comunicación.....	70
Figura 21 Tienen manual de identidad visual corporativa	70
Figura 22 Publicidad coordinada por el gabinete.....	71
Figura 23 Tipos de campañas.....	72
Figura 24. Estudio sobre los logotipos del Ayuntamiento de Benalmádena.....	89
Figura 25 Acción de guerrilla. Fuente: Ayuntamiento de Torrelodones.....	91